GEAR UP

TEST YOUR BUSINESS MODEL POTENTIAL AND PLAN YOUR PATH TO SUCCESS

BÁNH RĂNG KHỞI NGHIỆP

Đường đến thành công

LENA RAMFELT
JONAS KJELLBERG
TOM KOSNIK

Biên dịch: Viet Youth Entrepreneur

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LENA RAMFELT
JONAS KJELLBERG
TOM KOSNIK
Biên dịch: Viet Youth Entrepreneur

BÁNH RĂNG KHỞI NGHIỆP ĐƯỜNG ĐẾN THÀNH CÔNG

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng Biên tập ĐINH THỊ THANH THỦY
Chịu trách nhiệm nội dung:
Phó Giám đốc - Phó Tổng Biên tập NGUYỄN TƯ TƯỜNG MINH

Biên tập: Nguyễn Thị Cẩm Hồng
Bìa: Nguyễn Hùng
Trình bày: Bích Trâm
Sửa bản in: Hồng Anh

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1 - TP.HCM
ĐT: 38225340 - 38296764 - 38247225 - Fax: 84.8.38222726
Email: tonghop@nxbhcm.com.vn
Sách online: www.nxbhcm.com.vn / Ebook: www.sachweb.vn
NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1
62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP.HCM - ĐT: 38 256 804
NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2
86 - 88 Nguyễn Tất Thành, Q.4, TP.HCM - ĐT: 39 433 868
Thực hiện liên kết
Công ty TNHH Văn hóa Sáng tạo Trí Việt (First News) - 11H

Nguyễn Thị Minh Khai, P. Bến Nghé, Q.1, TP. HCM

In 2.000 cuốn, khổ 24 x 19 cm tại Công ty TNHH TM SX Tân Lạc Thành (131/7 Mã Lò, Q. Bình Tân, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số 496-2016/CXBIPH/05-36/THTPHCM ngày 25/02/2016-QĐXB số 279/QĐ - THTPHCM-2016 ngày 16/03/2016. In xong và nộp lưu chiểu tháng 4/2016. ISBN: 978-604-58-5004-6.

Lời nói đầu

Hiện có vấn đề nào khiến bạn bận tâm không? Đó là lý do tuyệt vời để tìm đến cuốn sách này. Với sự hỗ trợ từ **"Bánh răng khởi nghiệp" (Gear Up)**, bạn có thể lần lượt thực hiện một vài bước đơn giản để tìm cách giải quyết vấn đề của mình. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu cách định hình những vấn đề đó thành "Nỗi đau", tìm ra giải pháp giải quyết vấn đề như "Thuốc" và hướng tới thành công cao nhất là có được "Khách hàng" – những người sẽ dùng "Thuốc" của chúng ta.

Hơn thế, **"Bánh răng khởi nghiệp"** còn giúp bạn định hình "Yếu tố thỏa mãn" trong sản phẩm, giúp bạn vượt lên trên các "Đối thủ"; cũng như đem lại hiểu biết về thị trường, cách thức "Thâu tóm khách hàng", xây dựng một "Mô hình kinh doanh" bền vững để phát triển vững mạnh. Các "Đối tác", cùng với năng lực của họ, sẽ cùng bạn tạo thêm nhiều yếu tố thỏa mãn để hoàn thành gói sản phẩm và giới thiệu bạn đến với các "Khách hàng" mới. "Đội ngũ" của bạn sẽ luôn luôn sát cánh cùng mục đích tồn tại của công ty. Yếu tố cuối cùng, nhưng không kém phần quan trọng, là khả năng "Kiểm nghiệm thực tế" một cách trung thực và công bằng đối với những nguy cơ hoặc rủi ro để có kế hoạch phòng tránh và cả đối phó khi chúng thực sự xảy ra.

Khi viết cuốn sách này, chúng tôi chỉ có một mục đích là đem lại cơ hội hiện thực hóa ý tưởng kinh doanh mới đến cho mọi người. Chúng tôi biết rằng con đường tới một ý tưởng kinh doanh thành công luôn đầy những trở ngại, sai lầm, những phép thử sai và quá trình cải thiện liên tục. Đó là lý do cuốn sách chứa nhiều khoảng trống, các câu hỏi, lời gợi ý để bạn có thể thử nghiệm, tự mình xóa sửa, ghi chú lên trên nội dung sách hoặc chia sẻ cùng những người mà bạn tin tưởng và nhờ họ ghi lại suy nghĩ của họ vào sách. Chúng tôi mong rằng sau khi đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ không chỉ nói với mọi người rằng "Tôi đã đọc nó" mà là "Tôi đã hành động theo chỉ dẫn của nó". Chúng tôi muốn thấy cuốn

“Bánh răng khởi nghiệp” trên tay bạn ở trạng thái tơi tả, đầy những ghi chú, hình vẽ cùng các mẩu “giấy nhớ” đủ màu sắc khắp các trang. Chúng tôi sẽ rất cảm kích và vui sướng nếu bạn có thể dành chút thời gian gửi cho chúng tôi vài hình ảnh cuốn sách sau khi bạn đã sử dụng xong. Hãy thử nghiệm các ý tưởng của bạn cùng những quy trình, công cụ và bài tập có trong cuốn sách này; với mục tiêu sắt đá là phải xây dựng nên một công ty thành công, bất kể bạn đang tìm kiếm lợi nhuận hay muốn tạo lập một tổ chức phi lợi nhuận.

Sẽ chẳng sao cả nếu bạn không bắt đầu bằng một ý tưởng hoàn toàn mới hoặc bằng một ý tưởng không phải của chính bạn. Bạn có thể thử tưởng tượng và đóng vai người chịu trách nhiệm tung ra một sản phẩm mới của thương hiệu mình ưa thích, rồi sử dụng những công cụ trong sách để hoàn thành trách nhiệm đó của mình. Có hai khả năng có thể xảy ra: hoặc bạn sẽ nhận ra những điểm thương hiệu đó có thể cải thiện, hoặc bạn sẽ bắt đầu thấy máu doanh nhân “ngứa ngáy” trong người – chính là cái máu muốn làm mọi thứ tốt hơn.

Không ai trong chúng ta có thể miễn nhiễm trước ham muốn đưa các ý tưởng kinh doanh vào hiện thực.

Quá trình hoàn thành sách có sự đóng góp của các học sinh - sinh viên, các nhà khởi nghiệp, CEO của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), các lãnh đạo chính phủ, luật sư, nhà tư vấn, doanh nhân xã hội, nhân viên văn phòng các cấp... thông qua các chương trình đào tạo doanh nghiệp. Chúng tôi đã làm việc với các doanh nghiệp vững mạnh và cùng họ định nghĩa lại thị trường, tạo ra các cơ hội phát triển cho các công ty khởi nghiệp và các tổ chức phi lợi nhuận.

Chúng tôi đã có vinh dự làm việc cùng với những người bạn đến từ khắp nơi trên thế giới để kiến tạo các ý tưởng. Một số nơi **“Bánh răng khởi nghiệp”** đã lăn đến là: Stockholm, Copenhagen, Thung lũng Silicon, Albuquerque, New York, Los Angeles, Buenos Aires, Santiago, Thành phố Mexico, Montevideo, San Juan Puerto Rico, Bắc Kinh, Thượng Hải, Thâm Quyến, Nam Xương, Nam Kinh, Hong Kong, Ma Cao, Singapore, Kuala Lumpur, Hồ Chí Minh, Băng Cốc, Manila, Đài Bắc và Palau.

Mỗi nơi chúng tôi qua đều tràn ngập những con người dồi dào các ý tưởng tuyệt vời.

Lời cảm ơn đến sự ủng hộ dành cho **“Bánh răng khởi nghiệp”** tại

Việt Nam

Việt Nam là một trong những quốc gia đi đầu trong việc áp dụng mô hình **"Bánh răng khởi nghiệp"** nhằm khuyến khích các nhà khởi nghiệp trẻ khởi động những dự án mới. Chúng tôi (Tom và Lena) muốn gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến 6 nhóm thành viên tiên phong sau đây trong việc áp dụng mô hình **"Bánh răng khởi nghiệp"**:

Đầu tiên là 5 bạn trẻ sáng lập Hội Khởi Nghiệp Trẻ Việt Nam (Viet Youth Entrepreneur), những người đã đánh cược tương lai của họ vào **"Bánh răng khởi nghiệp"** (http://vye.vn/): Nguyễn Thái Đông Hương, Lê Thụy Mai Trâm, Nguyễn Xuân Thu (XT), Trần Nguyễn Bạch Lan và Trần Bích Ngọc. Những nhà sáng lập trẻ này đã dùng tựa sách **"Bánh răng khởi nghiệp"** của chúng tôi làm nền móng để xây dựng Hội Trại Khởi Nghiệp Trẻ Việt Nam (VYE Boot Camp), một khóa học ngắn hạn về khởi nghiệp được tổ chức tại Thành phố Hồ Chí Minh từ năm 2011 và vẫn luôn được tổ chức hằng năm từ đó đến nay.

Thứ hai là những thành viên đầu tiên của tổ chức **Global Gear Up Black Belts**, những người đã đến Việt Nam từ Thung lũng Silicon, Singapore, London, Helsinki và tình nguyện dành thời gian của họ cho Hội Trại Khởi Nghiệp Trẻ Việt Nam (VYE Boot Camp): Thùy Thanh Trương, David Ding, Olympia Nguyễn, Kae Fong Tay, Siêng Văn Trần, Nicole Lim và Diệp Nguyễn.

Chúng tôi đặc biệt cảm ơn Thùy Thanh Trương, người vừa thực hiện ba dự án khởi nghiệp mới và cũng là thành viên của **Global Gear Up Black Belts** từ năm 2011. Cô là người đứng đầu trong dự án chuyển ngữ **"Bánh răng khởi nghiệp"** sang tiếng Việt và cũng là người tìm nhà xuất bản cho phiên bản tiếng Việt của tựa sách này.

Thứ ba là các thành viên chủ chốt của Ban điều hành VYE, những người đã làm việc cùng các nhà sáng lập VYE trong suốt thời gian qua: Chris Zobrist, Hoàng Linh, Bùi Minh, Đặng Nghinh Nguyên, Đậu Tuấn Anh, Đoàn Thị Thu Hằng, Le Vũ, Bùi Hải Anh, Alan Jiang, Mattia Mania, Lim Khor Gee, Hoi Truong Thian Nien, Ho Chao Tai và Vũ Khánh Huy.

Thứ tư là các lãnh đạo của chương trình khởi nghiệp toàn cầu, những người đã tham gia vào Hội Trại Khởi Nghiệp Trẻ Việt Nam với tư cách là người đứng đầu hội thảo và diễn giả chính: Khailee Ng, Guy Kawasaki, Jonas Kjellberg, Jonah Levey và Federico

Pascual.

Thứ năm là ban cố vấn của VYE, những người đã khuếch đại sức ảnh hưởng của **"Bánh răng khởi nghiệp"** tại Việt Nam: Thùy Thanh Trương, Allan Barrell, Wong Poh Kam và Vũ Minh Khương.

Thử sáu là các lãnh đạo của Quỹ đầu tư IDG Việt Nam (http://idgvv.com.vn/en/), những người đã hỗ trợ về tài chính, hướng dẫn và truyền cảm hứng cho Tom Kosnik và nhóm sử dụng **"Bánh răng khởi nghiệp"** cho Hội Trại Khởi Nghiệp Trẻ Việt Nam kể từ năm 2011. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn đến Người sáng lập và Giám đốc điều hành Henry Nguyễn, các Phó giám đốc Rachan Reddy và Đức Trần, Đối tác đầu tư Frederic De Bure; các Phó chủ tịch Trương Nguyễn, James Vương và Pho Vam; Giám đốc PR và Nghiệp vụ Thu Hương Dương; CFO Tony Đinh và Giám đốc Pháp lý Bình Phạm cùng với tất cả các cá nhân tham gia hỗ trợ chương trình "Bánh răng khởi nghiệp" tại VYE.

Và cuối cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng, chúng tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến hàng trăm nhà khởi nghiệp trẻ Việt Nam cũng như các bạn tham gia vào chương trình "vòng tròn ảnh hưởng" không được đề cập ở trên, những người đã hỗ trợ các nhà khởi nghiệp bằng cách sử dụng **"Bánh răng khởi nghiệp"** để có một tác động xã hội sâu sắc cho Việt Nam từ năm 2011 đến nay.

Chúc các bạn những điều tốt đẹp nhất!

Lena Ramfelt: lena@ramfelt.com

Tom Kosnik: Kosnik.tom@gmail.com

Lời giới thiệu

Được thành lập vào năm 2011, Viet Youth Entrepreneur (VYE) là tổ chức đi đầu trong phong trào "Khởi nghiệp" dành cho thanh niên. Với các hoạt động hỗ trợ sinh viên trong lĩnh vực sáng tạo, VYE đã ươm mầm và tạo điều kiện phát triển cho nhiều dự án, giúp nhiều ý tưởng được triển khai trên thực tế.

Giá trị cốt lõi của VYE là niềm tin rằng tất cả mọi người – đặc biệt là các bạn trẻ – cần lắng nghe trái tim mình: có đam mê, dám đam mê, sẵn sàng đối mặt với thử thách để biến ước mơ thành hiện thực và thành sự nghiệp. Bằng cách kết nối lợi ích và chí hướng của các thành viên trong cộng đồng với nhau, VYE muốn thông qua những thông điệp có "lửa" và những bài học kinh nghiệm từ người đi trước để truyền cảm hứng cho các bạn trẻ, đồng hành và đưa những sáng kiến kinh doanh hay nhất Việt Nam ra tầm quốc tế.

Dự án dịch và phát hành sách "Gear Up" đã được VYE ấp ủ từ lâu. Với sự dẫn dắt của chị Trương Thanh Thủy (Gương mặt khởi nghiệp điển hình ở Việt Nam và Đông Nam Á, 30 Gương mặt trẻ điển hình dưới 30 tuổi do Forbes bình chọn) và sự ủng hộ của các anh chị trong hệ sinh thái khởi nghiệp như anh Trần Ngọc Thái Sơn (Tiki), anh Đỗ Quốc Hiệp (cựu Phó chủ tịch quỹ đầu tư IDG), cùng các tổ chức phi lợi nhuận lớn trong hệ sinh thái khởi nghiệp tại Việt Nam, cuốn sách hứa hẹn sẽ mang đến một sự lan tỏa lớn trong cộng đồng "Khởi nghiệp".

Đặc biệt, cuốn sách này có sự góp mặt và chấp bút của nhiều gương mặt đại diện, tiêu biểu cho cộng đồng "Khởi nghiệp" tại Việt Nam trong mục "Câu chuyện minh họa" được đặt cuối một số chương sách. Qua mục này, bạn đọc sẽ có cái nhìn thực tế và tổng quan hơn về từng "bánh răng" cũng như những kiến thức cô đọng, cụ thể mà cuốn sách đã trình bày.

Cuốn sách được ra đời với hy vọng cung cấp cho các bạn trẻ trong

cộng đồng “Khởi nghiệp” thêm một “giáo trình” sáng tạo, đầy cảm hứng và đáng tin cậy; giúp định hướng các hoạt động truyền cảm hứng, lan tỏa tinh thần cũng như những kiến thức nền tảng khởi nghiệp đến với tuổi trẻ Việt Nam.

Xin trân trọng giới thiệu.

First News

Lời tựa

Trong năm 2016, hệ sinh thái khởi nghiệp của Việt Nam vẫn đang ở ngã rẽ. Chúng ta có nhiều công ty thành công cỡ vừa và có cả những công ty lớn mà thành công của họ truyền cho chúng ta rất nhiều động lực. Cộng đồng khởi nghiệp vẫn đang trong đà phát triển. Chúng ta cần những thương vụ thoái vốn lớn, cần những nhà khởi nghiệp có thể tạo ra được những giá trị thực sự. Chúng ta cần phải phát triển hơn nữa.

Thông qua những trang sách của *"Bánh răng khởi nghiệp"*, bạn sẽ thấy những hình mẫu các công ty sáng tạo đổi mới và có thể học được nhiều điều từ những thất bại cũng như thành công của các nhà sáng lập đi trước. Hãy học hỏi từ họ và hãy đi con đường của riêng mình.

Nhân dịp này, sau 5 năm quan sát hệ sinh thái khởi nghiệp ở Việt Nam, tôi muốn được điểm qua những điều mà tôi cho rằng đang là những thử thách lớn nhất đối với chúng ta trong thập kỷ tới. Đó là những thử thách buộc phải vượt qua nếu muốn tạo ra những công ty trị giá triệu đô và tỷ đô. Nếu bạn là nhà sáng lập thì chính bạn phải tự mình vượt qua những trở ngại này để xây dựng được công ty vĩ đại.

Việt Nam thực chất là một nơi có tinh thần khởi nghiệp cao. Người ta bán bánh mì và cà phê trên mọi góc đường. Nhưng có tinh thần thôi thì chưa đủ. Những người sáng lập còn phải suy nghĩ về cách mở rộng quy mô kinh doanh. Nếu bạn không nghĩ lớn, không mở rộng được quy mô kinh doanh thì doanh nghiệp bạn tạo ra chỉ là một công ty cỏn con, sẽ không hoặc ít tạo được những sự thay đổi.

Điều tuyệt vời của những công ty phát triển ở quy mô lớn đó là họ có thể thay đổi được cuộc sống của cả nghìn, cả triệu và có khi là cả tỷ người. Khi thực sự làm được như vậy, bạn đang thay đổi thế giới thông qua từng người từng người một. Đây là sứ mạng của

nhân loại: *Thay đổi thế giới, làm cho nó tốt hơn lúc bạn đến với nó*. Do vậy việc đầu tiên mà những nhà sáng lập Việt cần phải cân nhắc là tại sao việc sở hữu một tầm nhìn và tư duy đột phá lại quan trọng đến thế.

Một khi nhà sáng lập hiểu được tại sao mình phải nghĩ lớn để tạo ra được những công ty vĩ đại, vấn đề tiếp theo đó là "LÀM THẾ NÀO?". Hệ thống giáo dục của Việt Nam đã đào tạo ra cả một thế hệ những người không có tư duy phản biện, không có sự sáng tạo hoặc khác biệt. Có gì ngạc nhiên khi cha mẹ người Việt phải gửi con đi du học? Vì hệ thống này đã cản trở người Việt Nam đạt được tư duy đột phá.

Thế nên đây sẽ là câu hỏi hữu ích cho bạn: Tại sao McDonald trở nên lớn mạnh như vậy? Cho đến nay, công ty này vẫn là công ty hamburger lớn nhất thế giới. Đó là một câu chuyện dài, nhưng những người sáng lập của McDonald đã hiểu rằng họ không chỉ bán những cái bánh kẹp thịt. Họ suy nghĩ về cả một hệ thống bất động sản, chuỗi cung ứng, những thực đơn, các gia đình và những điều khác nữa. Những người sáng lập này hiểu rằng việc tìm một vị trí đắc địa là vô cùng quan trọng. Họ hiểu được việc có một thực đơn đơn giản và có thể dễ dàng nhân rộng sẽ cho phép họ cung cấp dịch vụ và chất lượng như nhau ở mọi nơi. Họ suy nghĩ sâu về tất cả các khía cạnh kinh doanh để đảm bảo rằng họ có thể mở rộng được quy mô của họ. Bạn có nghĩ về việc kinh doanh hay khởi nghiệp của mình như thế không? Bạn có hiểu những yếu tố nào quan trọng cho việc mở rộng quy mô của bạn?

Một vấn đề khác của những nhà sáng lập Việt đó là cái tôi quá lớn. Căn bệnh tồi tệ nhất trong giới kinh doanh Việt Nam đó là "cái tôi". Tôi đã từng gặp rất nhiều người Việt là CEO, nhà sáng lập, nhà quản lý - những người quá tự tin khi cho rằng họ có thể tự mình làm được tất cả mọi thứ. Họ chẳng chịu thương thuyết hay hợp tác. Họ không muốn cho và nhận. Họ chỉ muốn nhận mà thôi! Tệ hơn nữa là họ thà tự mình kinh doanh nhỏ lẻ, ổn định còn hơn là đi hợp tác để cùng phát triển lớn.

Đây là vấn đề của cả một hệ thống chứ không phải chỉ là vấn đề của những nhà sáng lập. Nhưng nó bắt đầu từ tôi và bạn. Chúng ta cần hợp tác với nhau. Tất cả chúng ta cần phải học cách khiêm tốn và hướng đến việc hợp tác, để cùng kiếm tiền hoặc cùng nhau xây dựng công ty, thay vì cứ khăng khăng niềm tin mù quáng rằng chỉ một cá nhân là có thể tự mình làm được mọi chuyện.

Vấn đề cuối cùng mà tôi nhận thấy đó là có rất nhiều công ty khởi

nghiệp tuy mạnh về công nghệ nhưng lại kém trong kinh doanh. Tôi nghĩ những công ty khởi nghiệp Việt Nam hiện nay cần phải học về kinh doanh nhiều hơn là về công nghệ. Có rất nhiều công ty tôi từng gặp xây dựng những công nghệ mà chính họ cũng chẳng biết phải làm gì với nó. Căn bản là họ không thực sự hiểu sản phẩm đó sẽ dùng để làm gì. Họ không nắm bắt được nhu cầu của khách hàng và họ cũng chẳng biết sẽ kiếm tiền như thế nào. Ngay cả khi họ có cách để kiếm tiền, đó cũng chỉ là một cách tồi, nó không bền vững và không mở rộng được.

Các công ty khởi nghiệp cũng không biết làm thế nào để tìm kiếm thị trường, bán hàng hay giới thiệu sản phẩm. Vấn đề lớn nhất ở đây đó là sự kết hợp của những điều mà tôi liệt kê ở trên. Những nhà sáng lập vừa có cái tôi quá lớn, vừa rất ít hiểu biết về kinh doanh lại vừa có niềm tin thái quá vào công nghệ và sản phẩm của mình, đến nỗi họ cho rằng khách hàng sẽ tự tìm đến. Họ không hiểu rằng bán hàng là khía cạnh mấu chốt để có được khách hàng. Nguyên do cũng bởi họ đi theo chủ nghĩa cá nhân và không hợp tác với người khác.

Tôi cho rằng nghĩ lớn, hạn chế cái tôi và tìm hiểu thêm kiến thức kinh doanh chỉ là ba trong rất nhiều những thử thách trở ngại mà những nhà sáng lập phải tự đối mặt nếu muốn xây dựng công ty vĩ đại. Cuốn sách này bao gồm nhiều hơn ba vấn đề đó và tôi hy vọng bạn sẽ khắc cốt ghi tâm tất cả những điều này, tự đặt câu hỏi cho chính mình, tự làm mới mình và bước tiếp trên con đường trở thành những nhà sáng lập vĩ đại của Việt Nam.

Chúc may mắn cho công trình của bạn!

Đỗ Anh Minh

http://anhminhdo.com

Một vài công ty thành công, một số khác thất bại

ĐIỀU GÌ KHIẾN MỘT Ý TƯỞNG KINH DOANH PHÁT TRIỂN TRONG KHI MỘT SỐ KHÁC LẠI SUY YẾU VÀ LỤI TÀN? BẠN CẦN PHẢI CHÚ Ý NHỮNG YẾU TỐ NÀO KHI QUYẾT ĐỊNH THỰC HIỆN MỘT SÁNG KIẾN MỚI HAY PHÁT TRIỂN MỘT Ý TƯỞNG SẴN CÓ? YẾU TỐ NÀO LÀ QUAN TRỌNG NHẤT VÀ PHẢI ĐƯỢC TUÂN THỦ TUYỆT ĐỐI ĐỂ MỘT DOANH NGHIỆP THÀNH CÔNG? (LƯU Ý:

ĐÂY LÀ CÂU HỎI ĐÁNH ĐỐ!)

Khi đang lên kế hoạch theo đuổi một ý tưởng kinh doanh mới hoặc phát triển một mô hình kinh doanh đã có, bạn sẽ muốn tìm ra một vài lời giải đáp. Gear Up sẽ giúp bạn. Hãy dùng cuốn sách này để quyết định xem ý tưởng nào trong vô vàn ý tưởng mình đang tìm hiểu chứa nhiều tiềm năng nhất. Bạn cũng có thể dùng nó để quyết định thúc đẩy việc kinh doanh hiện tại hay chuyển hướng phát triển một dự án khác thậm chí còn lớn hơn và tốt hơn những gì bạn hình dung trước đây.

Gear Up không cung cấp các giải pháp cho những vấn đề cụ thể. Thay vào đó, cuốn sách là khung sườn để đánh giá thực trạng cho một tình huống bạn đang có. Phần trả lời cho các câu hỏi được đặt ra trong từng chương sẽ tạo nên kết quả và chiến lược dành riêng cho bạn. Hãy xem giáo trình này như một huấn luyện viên cá nhân – người sẽ giúp bạn xác định chương trình đào tạo dựa trên mục tiêu của bản thân. Tuy nhiên, bạn cần dành thời gian để thực hiện điều đấy, vì cuốn sách chỉ hướng dẫn các bước cần thực hiện chứ không làm thay chúng ta. Nếu như bạn có thể kiên trì theo suốt quy trình thì bạn sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng. Việc áp dụng các bài học sẽ giúp bạn biết cách tận dụng những lợi thế và tài sản quý giá nhất của mình như: các mối quan hệ, danh tiếng, tài năng, thời gian và tiền bạc.

Về thực tiễn, Gear Up được biên soạn cho những doanh nhân trẻ, nhà lãnh đạo các tập đoàn to và nhỏ trên toàn cầu. Cuốn sách giúp họ xác định ý tưởng mới lạ nào xứng đáng để theo đuổi. Khi họ có cơ hội, Gear Up sẽ giúp gầy dựng một thị trường mới hoặc làm nên những đột phá khác biệt tại thị trường đã có sẵn. Có thể nói, tác phẩm này là kết quả của quá trình nỗ lực cộng tác giữa các doanh nhân và học giả. Mỗi đề xuất trong cuốn sách đã được kiểm định bởi các giám đốc điều hành khắp thế giới.

Ngoài ra, Gear Up là nguồn thông tin hữu ích cho sinh viên đại học và cao học. Nguyên lý học thuật của giáo trình này bắt nguồn từ Khoa Kinh tế của Đại học Harvard và Đại học Stanford, Hoa Kỳ. Hơn nữa, Gear Up cũng đang được áp dụng giảng dạy tại Đại học Stanford và Trường Kinh tế Stockholm.

VẠN SỰ KHỞI ĐẦU ĐỀU MÔNG LUNG

Việc quyết tâm theo đuổi một cơ hội kinh doanh mới luôn dẫn đến tình trạng mơ hồ. Bạn không biết đích đến là đâu trong khi mọi sự toàn là rủi ro và ý tưởng "xán lạn" trong đầu có nguy cơ bị

xếp xó. Đúng là bạn muốn kiểm định nó, nhưng lại không chắc mình có đủ can đảm và sự nhẫn nhịn để thử và dĩ nhiên, chẳng có đường tắt để đi.

SAU ĐẤY, CẤU TRÚC ĐƯỢC ĐỊNH HÌNH

Đấy là điều hoàn toàn tự nhiên. Winston Churchill cũng đã từng nói: "Sự thành công là một tiến trình từ thất bại này đến thất bại khác mà vẫn duy trì được lòng nhiệt huyết". Trên thực tế, rất nhiều doanh nhân tin rằng việc dấn thân vội vàng vào một thương vụ mới mẻ chính là phần thiết yếu nhất trong cả quá trình thành đạt. Vì thế, hãy giữ vững bầu nhiệt huyết vốn có! Gear Up sẽ hướng dẫn bạn phát triển một cơ hội kinh doanh bằng cách giúp bạn tạo ra chiến lược tập trung vào nhu cầu khách hàng. Khi thực hành giáo trình này, bạn sẽ nhận được một cấu trúc hỗ trợ đủ sức đánh tan mọi hoài nghi của chính mình và giúp mở đường cho những thành công sau này.

TẠO DỰNG CƠ HỘI KINH DOANH

Vậy bạn nên chuẩn bị những gì? Có tất cả 9 chương – bánh răng[1] bạn cần tìm hiểu kỹ lưỡng để xây dựng mô hình kinh doanh tiềm năng, đấy là: "khách hàng", "yếu tố thỏa mãn", "thâu tóm khách hàng", "mô hình kinh doanh", "đối tác", "đối thủ", "vươn ra biển lớn", "đội ngũ" và "kiểm nghiệm thực tế". Chúng ta sẽ đi qua hết tất cả các chương và đảm bảo chúng liên kết chặt chẽ với nhau. Nếu bạn thực hiện được điều này mà vẫn thấy trong mình tràn trề nhiệt huyết muốn đi tìm giải pháp cho các vấn đề của khách hàng thì đây chính là cơ hội kinh doanh bạn nên quyết tâm theo đuổi.

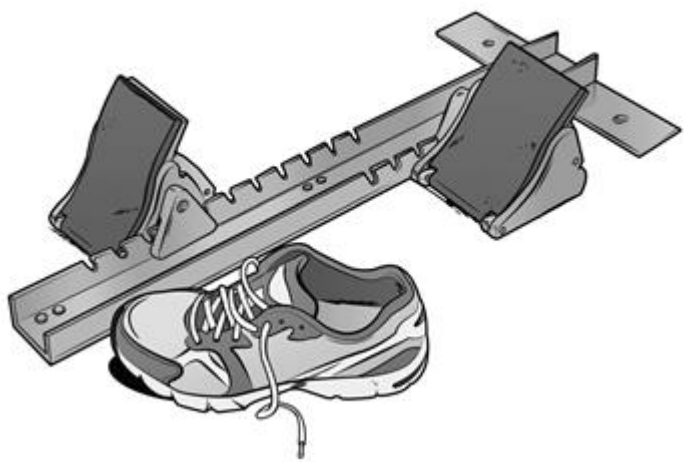
[1] Các từ "chương" và "bánh răng" được sử dụng tương đương trong quyển sách này.

Sau đây là cách mô hình này hoạt động. Đầu tiên, bạn cần nhiều khách hàng. Những người bạn cần tiếp cận là những người có một "nỗi đau" cụ thể mà sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có thể xoa dịu. Để làm được điều đó, bạn cần yếu tố "thỏa mãn" (delight) độc đáo. Yếu tố này là điều tuyệt vời mà sản phẩm của bạn mang lại cho họ, khiến bạn khác biệt so với những đối thủ cạnh tranh khác. Tuy nhiên, như vậy vẫn chưa đủ! Bạn cần một giải pháp để thu hút sự chú ý của khách hàng và một mô hình kinh doanh bền vững. Chính vì vậy, sự kết hợp của ba chương "Yếu tố thỏa mãn", "Thâu tóm khách hàng" và "Mô hình kinh doanh" sẽ giúp bạn tạo nên một công thức bán hàng đắt như tôm tươi!

Trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, bạn sẽ cần đối tác kinh doanh phù hợp nhất. Vì không muốn tống thương vụ của mình vào một hố rác, bạn phải có chiến lược để cạnh tranh với các đối thủ nhiều kinh nghiệm hơn, cứng rắn hơn, thậm chí có thừa vốn liếng so với mình. Sau khi vượt mặt họ và dẫn dắt doanh nghiệp của mình vươn đến tầm quốc tế, bạn sẽ giải quyết được nỗi đau của khách hàng trên toàn cầu. Cuối cùng, nhân tố cần quan tâm tiếp theo chính là đội ngũ khởi nghiệp, cũng là điểm mấu chốt cho sự cải tiến, phân phối và thách thức những công ty khác xuyên suốt trong tất cả các chương.

Hãy nhớ rằng các thành viên có tài năng xuất chúng và khả năng truyền tải ưu việt sẽ là rường cột trong doanh nghiệp của bạn. Mọi thứ sẽ lộn tùng phèo nếu thiếu họ. Thế nên, hãy đảm bảo bạn sẽ tiến hành những kiểm định thực tế định kỳ để theo đúng lộ trình phát triển của mình.

Vậy bạn đã sẵn sàng rồi chứ? Nào, tiến hành thôi! Chúng ta sẽ bắt đầu với lý do khiến cho chiến lược của bạn tồn tại: Khách hàng.



Khách hàng

DÙ TẠO RA MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI HAY THAY DỔI THỊ TRƯỜNG ĐÃ CÓ, BẠN ĐỀU CẦN KHÁCH HÀNG

NẾU KHÔNG ĐỒNG HÀNH CÙNG KHÁCH , BẠN SẼ KHÔNG BÁN ĐƯỢC HÀNG

TRÊN THỰC TẾ, BẤT KỲ CÔNG TY NÀO CŨNG CẦN CÓ KHÁCH HÀNG. BẠN SẼ KHÔNG THỂ THÀNH CÔNG NẾU KHÔNG CÓ HỌ. NHƯNG ĐỂ GIÀNH ĐƯỢC HỌ, BẠN PHẢI HIỂU RÕ HỌ THỰC SỰ MUỐN GÌ. HỌ BỊ "ĐAU" Ở Đ U? HỌ CÓ VẤN ĐỀ HAY NHU CẦU GÌ MÀ CÔNG TY BẠN CÓ THỂ GIẢI QUYẾT HOẶC ĐÁP ỨNG? BẠN PHẢI CẢM THẤY SỰ THÔI THÚC TÌM BẰNG ĐƯỢC "THUỐC" GIẢM ĐAU CHO HỌ. HƠN NỮA, BẠN PHẢI NHÌN BAO QUÁT MỌI KHẢ NĂNG HIỆN TẠI ĐỂ ĐƯA RA GIẢI PHÁP TỐI ƯU.

DOANH NGHIỆP SINH RA LÀ ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Lý do doanh nghiệp của bạn tồn tại là gì? Doanh nghiệp được sinh ra, trước tiên là để giải quyết một vấn đề nào đó trong cuộc sống. Bạn không nhất thiết phải đâm đầu vào những bài toán to tát, bạn chỉ cần thấy được một nhóm người đang cần giải quyết một vấn đề và bạn có khả năng giải quyết vấn đề đó là đã đủ để công ty của bạn tồn tại. Ngược lại, bạn sẽ thấy có nhiều ý tưởng kinh doanh nghe rất "kêu" trong phòng họp hoặc trên bản kế hoạch kinh doanh. Nhưng rốt cuộc lại chẳng đi đến đâu vì sản phẩm làm ra không triệt tiêu được "nỗi đau" của ai cả.

Nỗi đau Ở đây chính là vấn đề khiến khách hàng bận tâm. Cơn đau thường được thể hiện qua những lời phàn nàn đại loại như "việc này tốn thời gian quá đi", "tôi cạn cả hầu bao để xử lý chuyện đấy" hay "vấn đề này phức tạp quá" hoặc đơn thuần là "làm chán phát ốm!". Thuốc chữa bạn cung cấp chính là thứ giúp họ hết đau – là khả năng giảm thời gian, giảm chi phí, giảm độ khó hay giảm sự nhàm chán.

Đôi lúc khách hàng và người dùng hàng có những chỗ đau khác nhau (Lưu ý: Họ không nhất thiết phải là một người. Khách hàng là người trả tiền mua sản phẩm. Người dùng hàng là người trực tiếp sử dụng sản phẩm.). Vì thế, việc xác định chính xác hai đối tượng này hết sức quan trọng.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ BIẾT ĐIỀU GÌ ĐEM LẠI KẾT QUẢ TỐT CHO BẠN VÀ DOANH NGHIỆP CỦA BẠN?

Để dò ra được chỗ đau của khách hàng tiềm năng, cũng như để đánh giá xem ý tưởng cho sản phẩm mới có Ổn không, bạn phải bước ra khỏi "vùng an toàn" – bốn bức tường văn phòng. Đúng vậy, hãy bước ra đường và bắt đầu tiếp xúc với khách hàng tương lai. Nhưng cần tiếp xúc với những ai? Bạn đừng mong tìm thấy họ qua các mẫu thông tin liên hệ lượm lặt được trên Internet. Rải hàng tấn email khảo sát ý kiến chỉ khiến bạn mất thời gian quý báu. Thay vào đấy, bạn có thể thử tiếp cận trực tiếp - chẳng hạn như hỏi thẳng một người xem anh ta cần gì. Nếu may mắn, anh ta sẽ cho bạn câu trả lời. Tuy nhiên, khách hàng tiềm năng thường chỉ mường tượng một cách mơ hồ về vấn đề đang mắc phải và họ cũng không hình dung được giải pháp nào sẽ khiến mình hài lòng. Henry Ford – cha đẻ của hãng xe Ford danh tiếng - từng nói: "Trước đây, tôi mà hỏi mọi người muốn gì thì chắc họ sẽ đòi ngay một giống ngựa nhanh hơn". Vì chẳng có chiếc Ô tô nào xuất hiện trong suy nghĩ của họ cả!

TƯƠNG TÁC VỚI KHÁCH HÀNG!

Cách tốt nhất để xác định khách hàng tiềm năng và tìm ra chỗ đau của khách là quan sát, tham gia và tương tác với họ. Hãy học cách ghi chú và đi đến kết luận. Có thể bạn sẽ nghiệm ra được một cách làm mới thông minh hơn, nhanh hơn, đơn giản hơn, rẻ hơn hoặc thú vị hơn cho mọi người. Cứ thử đi! Bạn hãy ra ghế đá công viên ngồi và nhìn các khách hàng tiềm năng lướt qua. Họ đang làm gì và đang để tâm đến điều gì? Họ mang theo bên người những vật dụng hay thiết bị gì? Họ đi một mình hay đi theo nhóm? Những trải nghiệm thực tế như thế sẽ hé lộ nhiều thông tin quan trọng về khách hàng tiềm năng lẫn chỗ đau của họ – như một nhân viên bán hàng ở Harley-Davidson đã đúc kết rằng: "Nếu không đồng hành cùng khách, bạn sẽ không bán được hàng".

Hãy học cách đồng hành! Làm một mẫu thử nghiệm, đi ra ngoài và bán! Rồi sẵn sàng chỉnh sửa để tạo ra những phiên bản mới. Bạn thu được càng nhiều ý kiến phản hồi cho phiên bản mới, bạn sẽ càng nhanh chóng phát hiện ra sản phẩm của mình có thực sự hữu dụng hay không. Nói chuyện với khách hàng tiềm năng và bán mẫu thử cho họ sẽ hiệu quả hơn nhiều so với việc dành hàng tiếng đồng hồ ngồi họp, phân tích và thảo luận chuyện sản phẩm sẽ "tuyệt cú mèo" ra làm sao. Hơn nữa, bạn sẽ hiểu được động cơ khách hàng chọn mua các sản phẩm của mình – điều đấy có thể hoàn toàn khác với lý do mà ban đầu bạn muốn bán chúng. Khách hàng đem lại ý tưởng để cải thiện hàng hóa và bạn sẽ nhanh chóng khám phá ra họ thích hay không thích điều gì ở sản phẩm hiện tại. Do đó, hãy Sớm tung mẫu thử đầu tiên ra thị trường!

Nhóm thiết kế của Apple cũng ra sản phẩm theo cách đó, các nhà thiết kế ở Volvo cũng đang làm vậy và nhà sáng lập IKEA thì vô cùng yêu thích công việc này. Nhưng càng ngày càng khó thuyết phục khách hàng tiềm năng lẫn người dùng cuối) dành thời gian đánh giá một sản phẩm mới. Chỉ riêng việc gây sự chú ý thôi đã khá nhọc nhằn. Thậm chí khi họ bắt đầu quan tâm, bạn sẽ nhận ra hầu hết mọi người đều đã bận kín lịch và không muốn thay đổi thời gian biểu hàng ngày chỉ để thử điều bạn muốn họ làm.

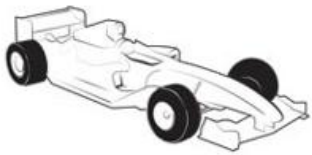
Một ngày chỉ có 1.440 phút mà đã dày đặc công việc, đi lại, ăn uống, tập thể dục, tán gẫu, dọn dẹp nhà cửa, giải trí – chưa tính đến cả ngủ nghỉ nữa. Bằng cách nào đấy, bạn phải thuyết phục khách hàng tiềm năng rằng thứ mà chúng ta đang làm hàng ngày chưa đủ tốt và anh/chị rất nên bỏ chút thời gian để nhìn qua giải pháp tuyệt vời mà tôi đang bày ra đây. Việc thay đổi thói quen của khách hàng dù khó nhưng Có thể thực hiện được. Thế nên những Công ty dám đương đầu với thử thách này thường được biết đến với mác "rủi ro cao, tiềm năng lớn" *("High risk, high potential").*

Ngoài ra, vẫn còn những cách tiếp cận khác. Có hai cách để thay đổi hành vi của khách hàng. Thứ nhất, hãy thử thay thế sản phẩm. Nếu một khách hàng nữ của bạn đã có sẵn ô tô để lái, sao không mời cô ta lái thử một chiếc khác? Cô ấy không hề bỏ đi thói quen của mình (vẫn lái ô tô), nhưng sự lựa chọn ở đây đã thay đổi – sang chiếc xe bạn gợi ý!

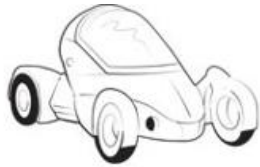
Cách thứ hai là mời khách hàng sử dụng một sản phẩm vượt xa sự mong đợi của họ. Ví như chiếc điện thoại di động đầu tiên - một bước đột phá vĩ đại trong ngành truyền thông - đã giúp con người giữ liên lạc với nhau 24/7. Rồi đến điện thoại thông minh (smartphone) giúp mọi người không chỉ trò chuyện qua điện

thoại mà còn có thể kiểm tra email, nghe nhạc, chơi game ở bất cứ nơi nào hay làm cùng lúc với bất cứ việc gì khác. Đó chính là giá trị thêm vào của sản phẩm.

KHÁCH HÀNG YÊU CẦU

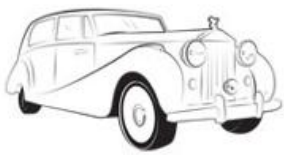


NGƯỜI BÁN HÀNG RAO



TRƯỞNG DỰ ÁN NGHĨ

NHÀ MÁY SẢN XUẤT RA



SỐ TIỀN KHÁCH HÀNG TRẢ

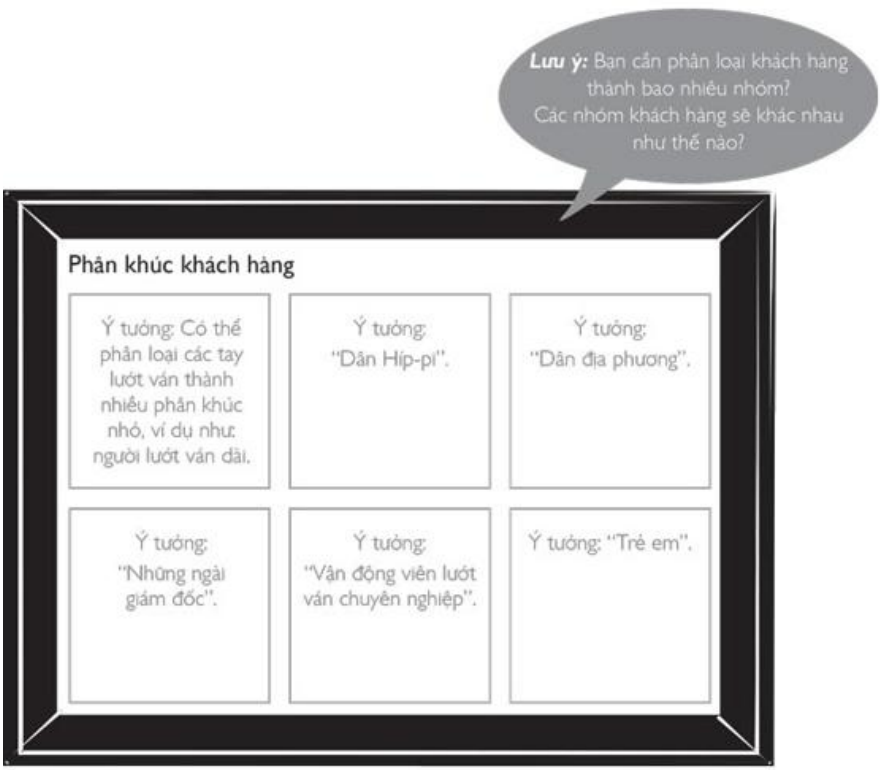
KHÁCH HÀNG THỰC SỰ CẦN

Kết luận: Đừng sản xuất ô tô khi khách hàng chỉ cần cái xe đạp

KHÁCH HÀNG CỦA BẠN LÀ AI?

HỌ CÓ CÙNG NỖI ĐAU KHÔNG? MIÊU TẢ NGẮN GỌN

ĐẶC ĐIỂM KHÁCH HÀNG VÀO KHUNG TRỐNG


Lưu ý: Bạn cần phân loại khách hàng thành bao nhiêu nhóm? Các nhóm khách hàng sẽ khác nhau như thế nào?
Phân khúc khách hàng
Ý tưởng: Có thể phân loại các tay lướt ván thành nhiều phân khúc nhỏ, ví dụ như: người lướt ván dài.
Ý tưởng: "Dân Híp-pi".
Ý tưởng: "Dân địa phương".
Ý tưởng: "Những ngài giám đốc".
Ý tưởng: "Vận động viên lướt ván chuyên nghiệp".
Ý tưởng: "Trẻ em".

TỪ CHỖ ĐAU ĐẾN SẢN PHẨM

Được rồi! Được rồi! Giờ bạn đã tương đối hiểu khách hàng của mình là ai và sản phẩm của bạn có thể giúp họ chữa "vết thương lòng" như thế nào. Thử thách tiếp theo là truyền đạt thông tin đó cho những đồng nghiệp khác trong nhóm, rồi tạo ra một giải pháp hoàn chỉnh và có triển vọng kinh doanh.

CHUYỆN THƯỜNG TIẾP DIÊN NHƯ SAU

Giờ bạn đã nắm khá chắc khách hàng đang cần cái gì. Họ đã nói với bạn, cho bạn xem cái họ cần là gì, thậm chí có khi cho bạn luôn vài ý tưởng về giải pháp. Bạn và cả nhóm sẽ lắng nghe, nghe thật kỹ, để có thể biến những thông tin đấy thành đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm. Kinh nghiệm và chuyên môn của cả nhóm sẽ quyết định cách phân chia công việc nội bộ trong dự án.

Tiếp theo, giờ đây nỗi đau của khách hàng đã trở thành bản mô tả dự án. Bạn đưa nó cho bộ phận kỹ thuật - những người sẽ xây dựng bản phác thảo này thành một lộ trình với những mốc thời gian cụ thể và các kết quả tương ứng với từng mắc phải công nhận họ giỏi việc đấy thật!).

Sau cùng, nếu đội ngũ Công ty hiểu rõ chỗ đau của khách và các kỹ sư đã phát triển thành công giải pháp giảm đau thì bạn sẽ sớm có được sản phẩm cần thiết! Một khi bản mẫu (thông qua việc đào sâu tương tác với người tiêu dùng) được hoàn thiện, đấy là thời điểm để bạn tung ra. Sản phẩm giờ đã có mặt trên thị trường - thường là với một buổi ra mắt hoành tráng (được truyền thông nhắc đến càng nhiều càng tốt). Đội ngũ bán hàng giờ đã có thể bắt đầu đi tìm những khách hàng đầu tiên trong khi bộ phận điều hành thiết kế các gói tính phí – có thể kết hợp phí một lần khi cài đặt và phí duy trì hàng tháng để đảm bảo dòng doanh thu ổn định. Còn phí dịch vụ hỗ trợ khách hàng thì sao? Bạn nên cân nhắc việc khoản này sẽ được xử lý thế nào và do ai đảm nhiệm, Có cần gộp nó vào chi phí bán hàng hay không. Làm sao cho "không được miếng cũng được tiếng" là ổn. Tuy nhiên, vẫn còn vương lại một câu hỏi: Đây Có phải là thứ khách hàng thực sự muốn không? Nếu họ tiếp tục quay lại mua sản phẩm thì câu trả lời là có đấy!

ÔI, NHỮNG CƠN ĐAU!

Khách hàng của bạn có thấy đau không? Họ nói sao? Bạn đã học được gì từ họ? Bạn có đưa ra được giải pháp giảm đau cho họ chưa? Họ có mua giải pháp của bạn không? Cách sử dụng có đơn giản không? Bạn có làm thỏa mãn khách hàng chưa? Bạn chắc chắn chứ? Hãy cân nhắc lại lần nữa!

BẠN ĐÃ GIÚP KHÁCH HÀNG GIẢM ĐAU CHƯA?
KHÁCH HÀNG CÓ THẤY ĐAU KHÔNG? KHÁCH HÀNG CÓ MUA SẢN PHẨM KHÔNG? CÁCH SỬ DỤNG CÓ ĐƠN GIẢN KHÔNG?
HỌ PHẢN ÁNH RA SAO? BẠN HỌC ĐƯỢC GÌ?
BẠN THOẢ MÃN HỌ NHƯ THẾ NÀO?
TƯ DUY LẠI!

NỖI ĐAU CỦA KHÁCH HÀNG

SẢN PHẨM HAY DỊCH VỤ CỦA BẠN LOẠI BỎ NỖI ĐAU CỤ THỂ NÀO?

Giải thích chỗ đau của khách hàng

Ý tưởng: "Nhìn trong bóng tối à? Ôi trời, khó quá!"

Giải thích cách chữa trị của bạn?

Ý tưởng: "Bóng đèn".

Lưu ý: Thực hiện việc này khá khó, nhưng nếu bạn có thể triệt tiêu cơn đau cho khách hàng và lý giải được phương pháp, bạn sẽ thành công!

Bạn xác định chính xác chỗ đau của khách hàng vì:

Ý tưởng: "Tôi đã phỏng vấn, xem xét, quan sát, tham gia, trải nghiệm, trò chuyện, bán thử phiên bản beta[2]…".

[2] Phiên bản beta: mẫu thử nghiệm sau phiên bản alpha (hoặc sau cùng) của một sản phẩm trước khi được bày bán chính thức; các sản phẩm beta thường được phân phát miễn phí hoặc bán rẻ cho khách hàng.

Bạn chỉ bán sản phẩm dựa trên đơn đặt hàng trước được không? Giải thích tại sao:

Ý tưởng: "Hãng Volkswagen tạo ra mẫu thử cho dòng xe Beetle

mới. Họ quyết định sản xuất loại xe này vì bị thuyết phục bởi những phản hồi cuồng nhiệt từ công chúng cùng một loạt các đơn đặt hàng trước".

BĂNG QUA VỰC THẲM

Xin chúc mừng! Bạn đã có được những khách hàng đầu tiên! Bây giờ, hãy tìm cách "băng qua vực thẳm". Tức là ngoài nhóm khách hàng nhỏ hiện có, bạn cần cố gắng vươn tầm với, thâm nhập vào thị trường đại chúng rộng lớn. Geoffrey A. Moore đã phát triển một trong những mô hình có sức ảnh hưởng nhất cho các công ty có tiềm năng vượt trội, gọi là "vòng đời tiếp nhận công nghệ" (Technology Adoption Life Cycle). Trong cuốn sách "Crossing the Chasm" (tạm dịch: "Băng qua vực thẳm"), ông giải thích tại sao hầu hết các công ty không bao giờ nắm bắt được thị trường đại chúng. Nói một cách ngắn gọn, đấy là vì họ không nhận ra các nhóm khách hàng khác nhau có những nỗi đau khác nhau. Họ thất bại trong việc biến công nghệ (thứ mà hầu hết các công ty rủi ro cao – tiềm năng lớn đều bán trong những ngày đầu) của chính mình thành một sản phẩm thích nghi với sự thay đổi nhu cầu trong nhiều thị trường riêng biệt. Hầu hết các công ty đều gặp thách thức nghiêm trọng khi cố gắng nhảy qua bên kia vực. Ngay cả những doanh nghiệp hoàn thành việc đấy một cách xuất sắc cũng không lý giải nổi họ làm cách nào. Nhưng hãy chú ý: Công ty của bạn nhất định sẽ thay đổi, vì mọi chuyện đương nhiên phải thế thôi!

BƯỚC CHUYỂN MÌNH

Hãy cùng hình dung trường hợp một công ty vào rất nhiều năm về trước đã vượt qua vực thẳm như thế nào, bằng một sản phẩm có chức năng giúp mọi người chuyển kênh TV mà không cần đứng dậy, rời khỏi ghế ngồi. Bạn là người đứng đầu công ty đấy, dưới trướng là một nhóm các kỹ sư hết sức nhiệt tình và tuyệt vời. Bạn giao cho họ việc phát triển sản phẩm và họ hoàn thành xuất sắc công việc đó. Sản phẩm mẫu thử đầu tiên là một chiếc điều khiển từ xa có 8 nút. Sản phẩm tiếp theo có 10 và chiếc sau đấy nữa có 14 nút. Rốt cuộc, bạn quyết định tạo ra một thiết kế liều lĩnh gồm 20 nút, nhưng "may thay", ngân quỹ cho các kỹ sư đã cạn kiệt ngay trong công đoạn thiết kế và bạn buộc phải dừng việc phát triển sản phẩm lại. Trước thời điểm tiến gần đến bờ vực, những khách hàng đầu tiên của bạn mê tơi chiếc điều khiển từ xa mới, vì họ không phải nhích mình ra khỏi ghế đi-văng nữa. Họ thích tất cả các nút bấm ngộ nghĩnh – cho dù chỉ có thể sử dụng ba hoặc bốn nút mà thôi. Đối tác, nhân viên và những nhà đầu tư tiềm

năng của bạn cũng mến chiếc điều khiển từ xa này, vì niềm đam mê công nghệ mới.

Sau cùng tính mới lạ của sản phẩm giảm xuống khiến người tiêu dùng dần quên đi tại sao họ lại thích chiếc điều khiển của bạn đến thế. Tất cả những gì họ thấy bây giờ là một thiết bị xấu xí với quá nhiều nút bấm mà chẳng ai biết công dụng là gì. Họ gạt phăng đứa con tinh thần của bạn sang một bên để quay lại dùng cách chuyển kênh TV cũ. Điều đấy nghĩa là gì? Bạn đã băng qua vực thẳm! Những nhu cầu đặc biệt hơn đã trỗi dậy cùng với nguồn khách hàng mới. Bạn cần phải điều chỉnh sản phẩm theo sự tiến hóa của nền cơ sở khách hàng và các yếu tố thị trường đang thay đổi (thậm chí cũng cần phải tạo ra một bộ phận "Sales & Marketing[3]" mới!) rồi tìm kiếm những đối tác mới. Hãy chắc chắn bạn đang suy nghĩ lại giải pháp cho cơn đau của khách hàng. Bạn có thể nghĩ lại xem: Chính xác thì họ cần bao nhiêu cái nút bấm?

[3] *Sales & Marketing: Tiếp thị & Bán hàng.*

NHỮNG NGƯỜI TIÊU DÙNG TIÊN PHONG ĐÃ MÔ TẢ

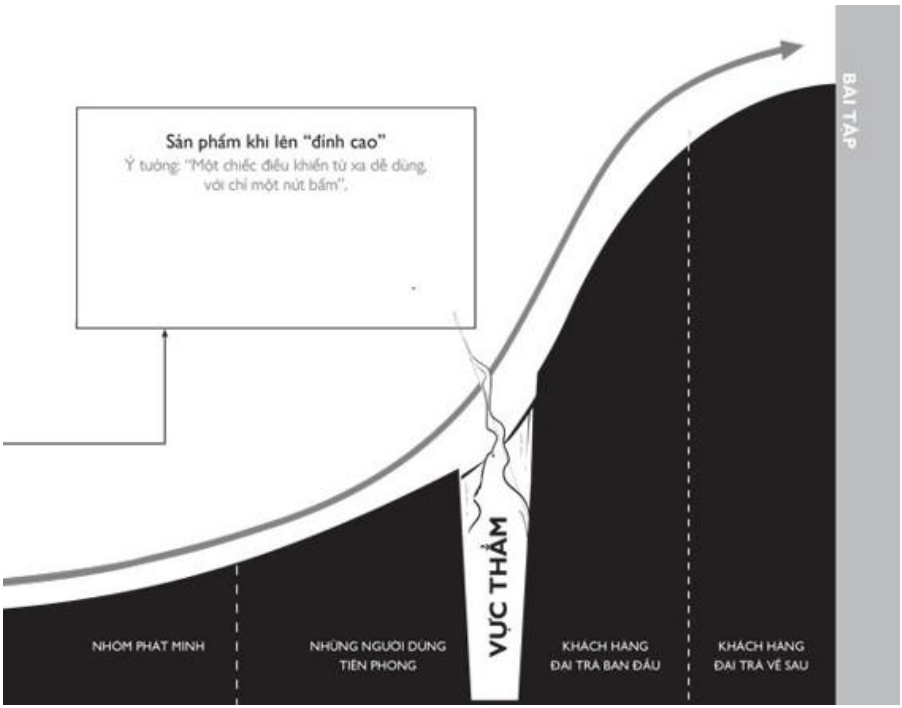
CÁI PHẦN ĐÔNG KHÁCH HÀNG MUỐN

BĂNG QUA VỰC THẲM

THỬ THÁCH: HÃY MANG SẢN PHẨM TỪ CÁC NHÀ CẢI CÁCH VÀ KHÁCH HÀNG

TIÊN PHONG VƯỢT QUA VỰC THẲM, HƯỚNG TỚI THỊ TRƯỜNG ĐẠI CHÚNG.

Sản phẩm hiện tại
Ý tưởng: "Điều khiển với nhiều nút bấm".
Dự tính những điều cần làm để vượt qua vực thẳm.
HÃY CHO BIẾT SẢN PHẨM CỦA BẠN ĐANG Ở VỊ TRÍ NÀO TRÊN MÔ HÌNH HOẠT THẠCH NÀY


Sản phẩm khi lên "đỉnh cao"
Ý tưởng: "Một chiếc điều khiển từ xa dễ dùng, với chỉ một nút bấm".
BÀI TẬP
NHÓM PHÁT MINH
NHỮNG NGƯỜI DÙNG TIÊN PHONG
VỰC THẲM
KHÁCH HÀNG ĐẠI TRÀ BAN ĐẦU
KHÁCH HÀNG ĐẠI TRÀ VỀ SAU

MỘT NGÀY TRONG CUỘC ĐỜI KHÁCH HÀNG

Họ sẽ sử dụng sản phẩm như thế nào?

Ý tưởng: "Một chiếc Harley–Davidson được cưỡi bởi một tay kế toán viên 47 tuổi, mặc đồ da màu đen và có lý tưởng sống ngoài vòng pháp luật."

Họ sẽ dùng nó ở đâu?

Ý tưởng: "Trên những con đường đầy gió vùng ngoại ô hoặc trong các chuyến du ngoạn 'thị uy' ở thị trấn nhỏ, làm mọi người xung quanh khiếp hãi."

Họ sẽ sử dụng nó khi nào?

Ý tưởng: "Xe Harley–Davidson được dành cho những 'cú lượn tự do' vào cuối tuần khi chủ sở hữu muốn khẳng định sự tồn tại của bản thân."

Lưu ý: Bạn có giải quyết các vấn đề trên các đoạn đường khác nhau trong suốt hành trình sử dụng sản phẩm không? Ví dụ: lúc mở hàng ra, lắp đặt, sử dụng, hủy hàng, v.v.

TÓM TẮT CHƯƠNG – KHÁCH HÀNG

Điều quan trọng là bạn phải xác định được chỗ đau của người tiêu dùng. Bên cạnh đấy, niềm đam mê tìm kiếm và chữa khỏi cơn đau ấy phải liên kết chặt chẽ tới những khách hàng đang chuẩn bị trả tiền để được chữa. Nếu bạn không biết họ bị đau gì thì bạn phải quan sát và tương tác với họ. Trực tiếp xin lời khuyên khách hàng không phải lúc nào cũng là chiến thuật tốt nhất. Nếu đồng hành cùng khách thì bạn có thể bán hàng cho họ! Khi câu trả lời là "không" đối với bất kỳ câu hỏi nào dưới đây, bạn cần phải tiếp tục nghiên cứu bánh răng này.

CÁC CÂU HỎI CẦN ĐƯỢC TRẢ LỜI:

1. Bạn đã tìm ra được chỗ đau nào mà rất nhiều các khách hàng tiềm năng cùng có chưa? Làm cách nào bạn biết được điều đó?

2. Bạn và đội ngũ của bạn có ham muốn tìm cách trừ bỏ cơn đau ấy không?

3. Bạn đã biết những khách hàng đầu tiên của mình là ai chưa?

4. Bạn có thể làm một mẫu thử giúp khách hàng hết đau không?

5. Bạn sẵn sàng vượt qua vực thẳm khi thời gian chín muồi chứ?

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG CỦA BẠN... ĐỒNG BỘ HÓA VỚI KHÁCH HÀNG

Khách hàng là nơi mọi chuyện bắt đầu và kết thúc. Mọi thứ bạn làm kể từ nay phải gắn kết với mong muốn của họ.

GHI NHỚ

Hãy đồng hành cùng khách hàng và hiểu nỗi đau của họ. Sau đó, phát triển một phương thuốc cho họ.

CÂU CHUYỆN MINH HỌA

Adayroi – Hành trình chinh phục khách hàng

Đối với ngành dịch vụ nói chung và thương mại điện tử nói riêng, ngoài bảo đảm chất lượng sản phẩm thì chìa khóa tạo nên sự khác biệt, giữ chân người dùng không gì khác chính là dịch vụ chăm sóc khách hàng. Việc làm hài lòng khách hàng không phải chuyện dễ dàng mà cần trải qua một quá trình thấu hiểu và cải tiến chính mình để đem đến trải nghiệm tuyệt vời nhất dành cho họ.

Tôi xin phép được kể một câu chuyện mà Adayroi từng trải qua để minh chứng cho điều này. Khi website vừa ra mắt, chị An - nhân viên văn phòng - đã thử đi chợ online lần đầu tiên trên Adayroi. Vì đơn hàng của chị An chủ yếu là hàng tươi sống, Adayroi đã cố gắng đẩy nhanh tốc độ nhằm có thể giao hàng ngay sau đó 90 phút. Tuy nhiên, chị An đã gặp phải một chút phiền toái bởi vì văn phòng nơi chị đang làm không có thiết bị để bảo quản đồ tươi. Điều này khiến cho sản phẩm chị An đặt mua cho buổi cơm chiều không còn tươi nguyên như lúc nhận hàng.

Chị An đã liên hệ tổng đài "Chăm sóc khách hàng" để góp ý về thời gian và không tiếp tục mua hàng tại Adayroi vì thời gian giao hàng chưa hợp lý.

Việc chị An không tiếp tục sử dụng dịch vụ khiến Adayroi quyết định nghiên cứu và cải tiến quy trình giao hàng theo yêu cầu của khách. Điều này đòi hỏi công ty phải tiến hành thay đổi rất nhiều thứ trong hoạt động lưu trữ hàng hóa và vận hành. Cuối cùng, sau một tháng nỗ lực tìm hiểu và thử nghiệm, chức năng giao hàng chính xác theo giờ hẹn đã đi vào hoạt động và bắt đầu nhận được những phản hồi tích cực từ khách hàng.

Ngay sau đó, bộ phận "Chăm sóc khách hàng" liên hệ với chị An để bày tỏ sự tri ân và tặng chị cuốn sách "Nấu ăn bằng cả trái tim" của Christine Hà với hy vọng chị có thể tiếp tục trải nghiệm mua sắm thực phẩm cho gia đình trên Adayroi. Chị An cảm thấy rất vui và bất ngờ vì Adayroi đã thực sự lắng nghe, tiếp thu ý kiến của khách hàng. Từ đó, Adayroi đã trở thành một phần không thể thiếu trong việc đặt mua thực phẩm hàng ngày của chị.

Qua câu chuyện kể trên, tôi hiểu rằng mỗi ý kiến nhận được khi khách hàng không hài lòng là một bài học để cải tiến dịch vụ của

mình. Cũng chính từ đó, Adayroi đã cho ra đời chương trình "Alo tôi nghe!" để tạo điều kiện cho cán bộ quản lý ở tất cả bộ phận trực tiếp đón nhận chia sẻ từ tổng đài "Chăm sóc khách hàng" hàng tháng. Mục tiêu của chương trình là lắng nghe những góp ý trực tiếp từ khách hàng và liên tục đề ra phương án cải tiến nhằm đảm bảo trải nghiệm mua sắm tốt nhất cho người tiêu dùng.

Lê Hoàng Uyên Vy

Tổng giám đốc *VinEcom*

Yếu tố thỏa mãn

ĐIỀU GÌ KHIẾN CÔNG TY BẠN ĐẶC BIỆT?

HÃY MỞ RỘNG TƯ DUY ĐỂ TÌM RA YẾU TỐ THỎA MÃN CHO SẢN PHẨM CỦA RIÊNG MÌNH.

HÃY SÁNG TẠO, ĐỪNG BẮT CHƯỚC!

Bạn đã tìm ra những khách hàng đầu tiên và bán được sản phẩm. Nhưng bạn đã khiến họ thỏa mãn chưa? Nói cách khác, sản phẩm của bạn có thay đổi được cuộc chơi không? Nếu có thì điều đặc biệt đã hớp hồn khách hàng là gì? Điều gì đã khiến nó độc đáo và hấp dẫn đến vậy? Người dùng liệu có thích nó đến mức đề xuất sản phẩm này cho những người quen của họ không? Điều kỳ diệu nào khi mua sản phẩm của bạn đã biến những khách hàng đầu tiên thành "fan cuồng"? Có thể bạn sẽ nghĩ đấy là do lợi thế cạnh tranh, nhưng với chúng tôi, đó là yếu tố thỏa mãn!

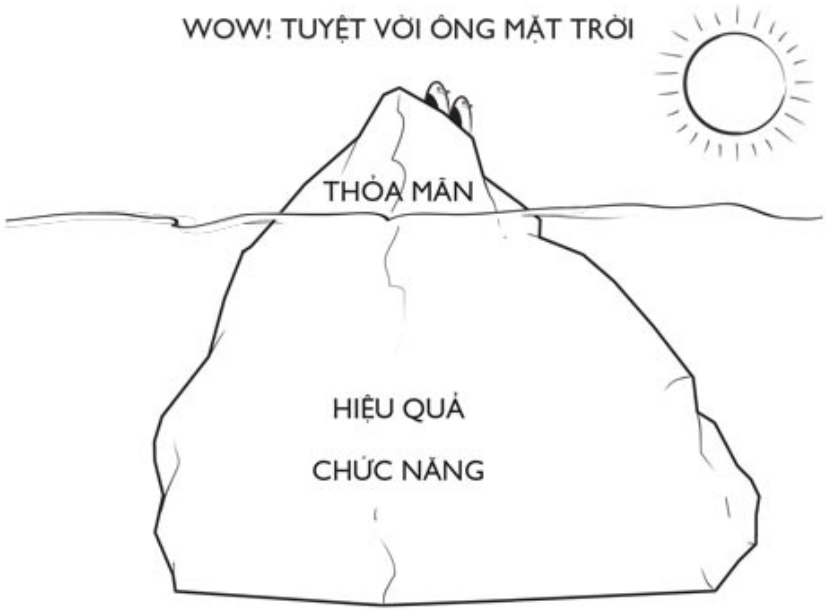
HÃY NHÌN VÀO THÁP NHU CẦU

Thỏa mãn người tiêu dùng không hề đơn giản. Họ không muốn một bản thuyết trình hào nhoáng hay những chiêu trò marketing độc đáo. Họ muốn bạn triệt tiêu cơn đau của họ! Vậy nên, để tạo ra yếu tố thỏa mãn, ta cần bắt đầu từ phần đáy trong "tháp nhu cầu" của khách hàng.

Tối thiểu nhất, sản phẩm của bạn phải "xài được". Nghĩa là sản phẩm của bạn phải vận hành ổn thỏa để có thể giảm đau cho khách hàng. Một chiếc ô tô phải đưa được người lái đi từ điểm A tới điểm B. Một chiếc điều khiển từ xa phải giúp người sử dụng điều chỉnh được TV. Một chiếc smartphone phải hỗ trợ người dùng nói chuyện, nhắn tin, kiểm tra email, chơi game...

Bậc thứ 2 của tháp là tính hiệu quả. Để làm cho sản phẩm của bạn có tính cạnh tranh, không chỉ có chức năng là đủ, nó phải chữa đau cho khách hàng nhanh hơn hoặc rẻ hơn (hoặc cả hai!) bất kỳ sản phẩm nào khác trên thị trường. Đại loại như chiếc ô tô của bạn có tiết kiệm xăng không? Điều khiển từ xa của bạn có thể điều khiển cả TV, DVD và hệ thống âm thanh gia đình mà khách hàng không cần nhấc người khỏi đi-văng không? Chiếc smartphone của bạn có rẻ hơn so với các đối thủ cạnh tranh khác không?

Có rất nhiều công ty đã leo được cả hai bậc thang chức năng lẫn hiệu quả, nhưng rồi chẳng tiến thêm được nữa. Bạn hãy nhìn xung quanh mà xem! Có rất nhiều sản phẩm na ná nhau, nghẹt kín mọi thị trường trên thế giới. Chức năng và tính hiệu quả vẫn chưa đủ để đảm bảo khả năng thành công, đấy là lý do tại sao nhiều nhóm khởi nghiệp đã thất bại. Lúc này, ta cần nhìn đến yếu tố "thỏa mãn" ở đỉnh tháp. Đây chính là yếu tố "wow", là thuộc tính độc đáo đưa sản phẩm của bạn vượt lên trên các sản phẩm khác ngoài thị trường. Nếu bạn thêm vào sản phẩm yếu tố thỏa mãn này, khách hàng sẽ yêu mến và trung thành với bạn cùng với sản phẩm của bạn.



HÃY SÁNG TẠO, ĐỪNG BẮT CHƯỚC

Thỏa mãn là kết quả từ sự nỗ lực sáng tạo không ngừng nghỉ. Yếu tố này phải được tạo mới hoặc khám phá. Nó là lợi thế "độc" trong "lợi điểm bán hàng độc nhất" và là điểm "hấp dẫn" trong "lý do hấp dẫn để mua hàng". Để tạo ra sự thỏa mãn, bạn sẽ phải liên tục kiếm tìm sự hoàn hảo và không bao giờ hoàn toàn thỏa mãn. Bạn sẽ trằn trọc suốt đêm, dò tìm trong bộ não của mình xem đâu là cách tốt nhất để giảm đau cho khách hàng. Nếu không có yếu tố thỏa mãn, sản phẩm của bạn cũng chỉ là một thứ hàng hóa không hơn không kém, một tên lính quèn trong cuộc chiến giá cả, cố gắng đấu tranh để tồn tại giữa thị trường cá lớn nuốt cá bé mà thôi. Nhưng với yếu tố thỏa mãn, bạn sẽ chỉ nhìn thấy hình bóng đối thủ qua gương chiếu hậu. Nó có thể giúp những thị trường chậm chạp và buồn tẻ sống dậy (hãy nghĩ về việc iPhone của Apple đã làm nên cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp smartphone như thế nào) hoặc giúp bạn trở nên nổi bật giữa đám đông (như Zara – thương hiệu thời trang luôn đưa ra thị trường những thiết kế mới nhất với giá cả phải chăng).

THÁP NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

HÃY BIẾN NHU CẦU THÀNH SỰ THỎA MÃN. SẢN PHẨM CỦA BẠN CÓ GÌ ĐẶC SẮC ĐỂ GIÚP BẠN TRỞ NÊN KHÁC BIỆT SO VỚI PHẦN CÒN LẠI CỦA THỊ TRƯỜNG? SỰ PHÂN CẤP TRONG NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG LUÔN DỰA TRÊN TÍNH NĂNG, HIỆU

QUẢ VÀ YẾU TỐ THỎA MÃN.

Yếu tố thỏa mãn trong sản phẩm của tôi:

Ý tưởng: "Một chiếc ô tô biết bay".

Tính hiệu quả:

Ý tưởng: "Hiệu suất tiêu thụ nhiên liệu".

Chức năng:

Ý tưởng: "Chiếc xe có thể chở tôi từ điểm A đến điểm B".

Lưu ý: Bạn cần chức năng và tính hiệu quả để có thể tạo ra yếu tố thỏa mãn.

Ý tưởng: Tháp nhu cầu của Maslow.

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ MANG LẠI YẾU TỐ THỎA MÃN?

Đầu tiên, hãy nhớ rằng nếu không thể đồng hành cùng khách, bạn sẽ không thể bán được hàng. Trong những năm 1980, hãng xe Harley-Davidson đã phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt từ các nhà sản xuất mô tô Nhật Bản. Trong cơn cùng quẫn, để bắt kịp xu hướng, công ty đã quyết định sao chép cách tiếp cận của phía Nhật Bản và bắt đầu cho ra lò các loại mô tô chất lượng cao, tiếng động cơ êm với đầy đủ màu sắc và kích thước. Nỗ lực ấy cuối cùng thất bại thảm hại và cả công ty phải tái cơ cấu. Chuyện gì đã xảy ra? Vấn đề là Harley-Davidson đã không xác định được yếu tố thỏa mãn của mình là gì. Nhưng khi hội đồng quản trị cùng ban quản lý ngồi lại với nhau, họ đã có thời khắc tỉnh ngộ. Họ chợt nhận ra rằng Harley-Davidson không bán mô tô mà bán một phong cách sống. Một khách hàng không nhất thiết phải là một Thiên thần Địa ngục để có cảm giác giống như một Hells Angel[4]. Như một lãnh đạo của Harley-Davidson từng phát biểu: "Thứ chúng tôi bán cho một kế toán viên tầm 43 tuổi là khả năng diện đồ da màu đen, phóng xe ầm ầm qua những thị trấn nhỏ và khiến mọi người kính sợ anh ta". Một khi hãng xe này phát hiện ra đấy chính là yếu tố thỏa mãn trong sản phẩm của mình thì họ không còn lăn tăn gì nữa.

[4] Tên gọi thành viên hội chơi xe Harley-Davidson quốc tế.

Ngay sau khi bạn đã xác định chính xác chỗ đau của khách hàng và thấu hiểu nó, bạn có thể bắt tay vào tạo thuốc chữa. Hãy dẹp

những thứ hiện có trên thị trường qua một bên và tạo ra một sản phẩm mới mẻ mà ngay cả chính bản thân bạn cũng muốn dùng: một món hàng đơn giản, dễ sử dụng. Hãy nắm bắt những ham muốn tiềm ẩn tiếp theo của người dùng. Khi sản phẩm của bạn thỏa mãn khách hàng, họ sẽ trải nghiệm hết điều bất ngờ thú vị này đến điều bất ngờ thú vị khác trong quá trình sử dụng. Họ sẽ cảm thấy sản phẩm đã đón bắt được nhu cầu của họ và cho phép họ làm những chuyện dường như không thể trước đây. Tất cả những điều này sẽ khiến việc sử dụng sản phẩm của bạn thật dễ chịu và làm mọi người yêu thích nó.

Ở bánh răng này, bạn phải đảm bảo rằng yếu tố thỏa mãn bạn tạo ra là độc nhất. Tất nhiên sẽ đơn giản hơn rất nhiều nếu chỉ sao chép công trình của người khác một cách đơn thuần, nhưng tại sao khách hàng nên chọn bạn chứ không phải ai khác? Bên cạnh đấy, một điều cũng quan trọng không kém là cần đảm bảo yếu tố thỏa mãn ấy không dễ bắt chước – bởi vì ngay lúc đối thủ cạnh tranh phát hiện ra cách sao chép sản phẩm của bạn thì tính thỏa mãn vốn siêu việt của bạn bỗng chốc sẽ tan biến và trở thành một chức năng thật tầm thường. Đây cũng là một bài học đau đớn của Volvo. Ở thời điểm khi chẳng mấy nhà sản xuất chú trọng yếu tố an toàn cho xe hơi, Volvo lại chọn nó làm yếu tố thỏa mãn cho các dòng xe của mình. Không lâu sau, Volvo đã thành công với hình ảnh chiếc xe an toàn đến nỗi khách hàng mặc định rằng một chiếc xe gia đình đáng tin cậy, bảo vệ được con cái khỏi tai nạn giao thông chắc hẳn là một chiếc xe thuộc hãng Volvo. Nhưng vào thời điểm hiện tại, an toàn giao thông không còn là yếu tố khác biệt nữa, vì hầu hết ô tô từ các hãng lớn đều đã đạt tiêu chuẩn đấy. Kết quả là, sự an toàn – vốn là yếu tố thỏa mãn trong sản phẩm của Volvo, nay chỉ dừng ở mức tính năng mà thôi.

Tóm lại, một yếu tố thỏa mãn độc quyền, dễ nhận biết sẽ giúp cho bạn có lợi thế cạnh tranh bền vững. Để đạt được điều này, để vượt lên trên mức tính năng và hiệu quả, để tạo ra một sự thỏa mãn nổi bật, bạn cần sẵn sàng làm người đi tiên phong. Trả lời những câu hỏi sau để xem bạn đã chuẩn bị cho bước nhảy này chưa:

• Ở bậc tính năng và hiệu quả, bạn đang làm gì để chữa đau cho khách hàng?

• Bạn đã vượt lên trên tính năng và hiệu quả để thỏa mãn khách hàng hay chưa?

• Bạn đã vượt lên khỏi cuộc đua, đủ sức để thay đổi luật chơi chưa?

• Làm thế nào để mọi thứ luôn đơn giản để khách hàng có thể kể về sự thỏa mãn của bản thân cho gia đình và bạn bè họ?

Nếu bạn nhận ra mình chưa tạo ra yếu tố thỏa mãn thì hãy dành thời gian nghiên cứu thêm về phương pháp hiện tại bạn đang dùng để tiếp cận vấn đề của khách hàng. Nếu chưa làm cho ra lẽ những điểm này, tiếp tục các bước sau sẽ chỉ khiến bạn phí nguồn lực mà thôi.

YẾU TỐ THỎA MÃN NỔI BẬT

BẠN ĐÃ VƯỢT TRƯỚC CÁC ĐỐI THỦ BAO XA? BẠN ĐÃ THAY ĐỔI LUẬT CHƠI CHƯA?

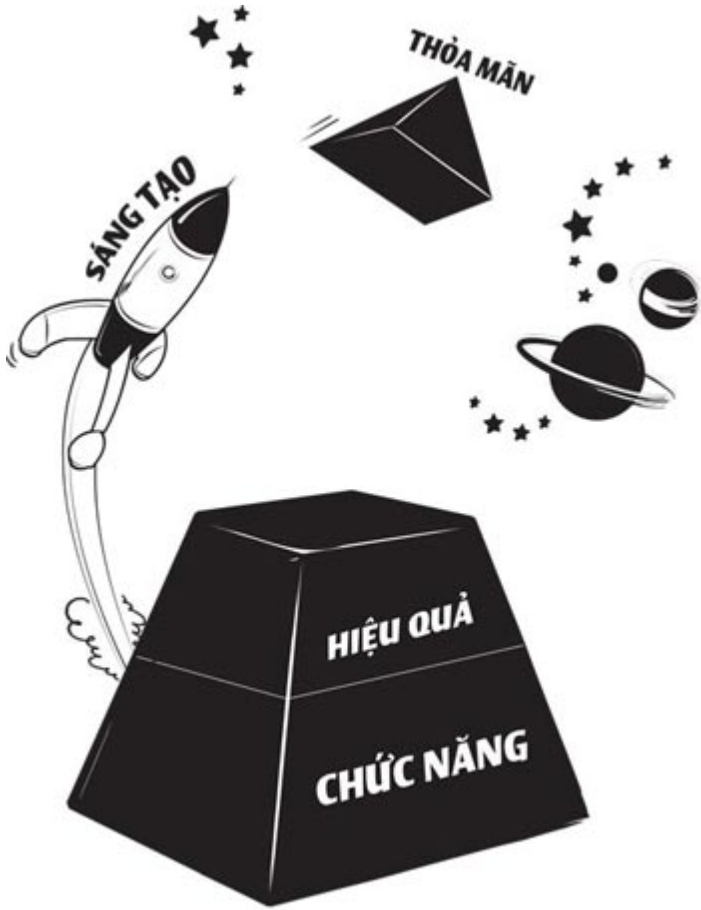
BẠN ĐÃ CẢI TIẾN VƯỢT LÊN TRÊN CẢ HIỆU QUẢ VÀ CHỨC NĂNG CHƯA?

Giải thích tại sao không ai có thể làm được điều này:

Ý tưởng: "Thiết kế một sản phẩm khác biệt có tính năng sử dụng tối ưu".

Lưu ý: Hãy trung thực với chính mình! Yếu tố thỏa mãn của bạn có độc nhất không?

Đừng nhầm lẫn nó với chức năng.



SỨC MẠNH CỦA VIỆC TRUYỀN MIỆNG

Khách hàng luôn muốn chia sẻ về sự thỏa mãn của mình!

Khi mua một sản phẩm, ta thường bàn tán với bạn bè về những điều mình thích hay không thích khi dùng sản phẩm đấy. Không giống thái độ ngờ vực chúng ta thường dành cho những tay bán hàng – dù là kẻ dẻo miệng nhất – những người bạn đó sẽ tin tưởng ngay những gì ta nói. Vậy người tiêu dùng đang nói gì về sản phẩm của bạn? Câu chuyện của họ là gì? Làm sao để biến những câu chuyện hấp dẫn nhất trở thành "mồi câu" trong các hoạt động kinh doanh hay chiến dịch marketing?

KỂ CHUYỆN KHÔNG MA SÁT(5)

(5) Từ nguyên gốc: friction-free storytelling.

Bạn có 30 giây để khiến một người lạ mặt nhớ về sản phẩm của

mình. Sẵn sàng chưa? Bắt đầu! 1.2.3... 15... 20... 30... và hết giờ! Bạn cảm thấy thế nào? 30 giây là rất ngắn phải không? Nhưng đó là toàn bộ khoảng thời gian ta có để gây sự chú ý và khiến người nghe nói: "Bạn kể thêm đi!". Con người chỉ muốn tiếp nhận các thông tin mới, hấp dẫn nhưng chân thực. Một câu chuyện hay thường không chỉ cung cấp dữ kiện mà còn lôi cuốn về mặt cảm xúc. Hãy luôn nhớ rằng câu chuyện bạn cần không chỉ nói về sản phẩm, nó còn phải thể hiện được sự thỏa mãn của khách hàng. Chúng tôi gọi quá trình tạo ra những câu chuyện hấp dẫn như vậy là cách "kể chuyện không ma sát".

CÂU CHUYỆN VỀ SỰ THỎA MÃN

Chúng ta cần đối mặt với một sự thật. Đấy là đa số thông tin thời nay đều nhàm chán, dễ quên và không đáng để lặp lại. Vì khách hàng của bạn là con người, mà con người là những cá nhân độc lập, nên không câu chuyện nào có thể khiến tất cả mọi người đều yêu thích. Đó là lý do tại sao chúng ta phải tạo ra nhiều mẩu chuyện hay về sự thỏa mãn trong sản phẩm. Nhưng lưu ý, đừng bao giờ bịa chuyện. Một khi yếu tố thỏa mãn của bạn thành công, bạn hoàn toàn có thể sáng tác hàng tá các câu chuyện không ma sát và chúng sẽ được mọi người rỉ tai cho nhau hàng triệu triệu lần.

Hãy bắt đầu bằng việc tạo ra 2 câu chuyện dựa trên 2 bối cảnh khác nhau. Dưới đây là những "cốt truyện" đã được kiểm chứng để tạo cảm hứng cho bạn.

• "Sản phẩm của tôi đang cạnh tranh với một đối thủ xấu xí to đùng".

• "*Richard Branson*(6) sử dụng sản phẩm này trong lúc nhảy dù!"

(6) Richard Branson: tỷ phú người Anh - nhà sáng lập tập đoàn Virgin.

• "*Larry Ellison*(7) mê tơi món đồ này, còn Bill Gates thì lại rất ghét nó".

(7) Larry Ellison: ông trùm tư bản Mỹ – đồng sáng lập và giám đốc điều hành của tập đoàn Oracle.

• "*Brad Pitt và Halle Berry*(8), mỗi người đều có riêng một sản phẩm này".

(8) Brad Pitt và Halle Berry: các siêu sao phim hành động tại

Hollywood.

• "Nó sẽ giúp làm giảm hiện tượng nóng lên của Trái Đất".

Bước tiếp theo, hãy truyền đạt 2 câu chuyện bạn vừa tạo ra cho vợ/chồng hoặc bố mẹ bạn. Rồi thử kể cho một số bạn bè cùng vài người lạ mặt. Sau cùng, hãy dành những câu chuyện này cho "nhân vật phản diện" đóng đạt nhất trong cuộc sống của bạn.

Tìm hiểu xem có thính giả nào thích cả hai (hay ít nhất một) câu chuyện của bạn hay không. Nếu không, hãy tìm hiểu xem điều gì khiến họ không thích? Ma sát (yếu tố kém hấp dẫn) đã xảy ra ở đâu? Mọi người có xu hướng thích một câu chuyện hơn cái còn lại hay không? Nếu có thì điều gì khiến nó lôi cuốn hơn? Liệu họ có sẵn sàng chia sẻ một trong hai mẩu chuyện đấy với bạn bè của mình không? Nếu không, hãy hỏi xem họ sẽ thay đổi nội dung thế nào cho hay hơn, rồi chỉnh sửa lại dựa trên những nhận xét đấy. Mục đích của bạn là tạo ra những câu chuyện không ma sát để chia sẻ với khách hàng tiềm năng và khiến những khách hàng hiện tại chia sẻ chúng với bạn bè xung quanh họ. Đừng ngừng chỉnh sửa cho tới khi bạn có một câu chuyện mà người khác nghe xong liền muốn truyền miệng ngay.

BẠN CÓ CÁC QUẢNG CÁO VIÊN TỰ NGUYỆN KHÔNG?

Một khi bạn đã hoàn thiện và tung ra những mẩu chuyện không ma sát của mình, làm thế nào để đánh giá xem chúng có thực sự hiệu quả hay không? Một cách đo lường dễ dùng là áp dụng "chỉ số khách hàng thiện cảm" (Net Promoter Score), một thước đo do Fred Reichheld và Rob Markey trình bày trong cuốn sách "The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World" (tạm dịch: "Câu hỏi tối thượng 2.0: Các công ty 'Net promoter[9]' đã phát đạt như thế nào trong thế giới hướng tới khách hàng"). Chỉ số khách hàng thiện cảm sẽ giúp bạn tìm hiểu xem người tiêu dùng cảm nhận ra sao về sản phẩm của bạn. Hãy nhờ họ đánh giá trên thang điểm từ 0 đến 10 khả năng họ giới thiệu món hàng "X" đến một người bạn hay đồng nghiệp là bao nhiêu. Những người cho 6 hoặc thấp hơn đều không thích sản phẩm này và sẽ trở thành "cản trở viên". Những ai cho 7 hoặc 8 điểm không quá quan tâm tới nó. Tuy nhiên, những người cho 9 hay 10 điểm sẽ rất hài lòng với sản phẩm và có khả năng trở thành các "quảng cáo viên tự nguyện" cho bạn. Hãy lấy số quảng cáo viên trừ cho cản trở viên, ta sẽ được chỉ số khách hàng thiện cảm. Nếu kết quả là số dương, đấy là dấu hiệu cho thấy bạn đã thành công trong việc tạo ra sự thỏa mãn.

(9) Net promoter: công cụ quản lý dùng đánh giá sự trung thành của khách hàng với một công ty cụ thể.

Nếu bạn làm khách hàng thỏa mãn, họ sẽ quảng cáo và giúp bạn bán sản phẩm

Khi nhận được yếu tố thỏa mãn, những khách hàng hài lòng sẽ trở thành đội quân marketing tình nguyện: họ sẽ kể cho tất cả bạn bè xung quanh về sản phẩm đang dùng. Nhờ cách quảng bá này, hàng hóa của bạn tự động sẽ bán được và nhóm phát triển sản phẩm sẽ là tay lái chính trên con tàu tăng trưởng doanh thu chứ không phải là đội ngũ bán hàng nữa. Còn nếu bạn không tạo ra được yếu tố thỏa mãn thì tốt nhất là bạn nên có những nhân viên bán hàng cừ khôi hơn. Bạn sẽ rất cần họ đấy!

Điểm mấu chốt

• Nếu tất cả những gì bạn có là một sản phẩm đầy đủ chức năng và hiệu quả, vậy hãy thuê một đội ngũ sales lớn và tập trung phát triển khâu thâu tóm khách hàng.

• Nếu bạn đã có yếu tố thỏa mãn, nhóm phát triển sản phẩm của bạn sẽ nghĩ đến công tác bán hàng trong mọi khâu làm việc và khách hàng sẽ là đội quân marketing của bạn.

WOW! ĐÂY LÀ NHỮNG CÂU CHUYỆN MÀ KHÁCH HÀNG SẼ KỂ!

BẠN CÓ 30 GIÂY ĐỂ KHIẾN MỘT NGƯỜI LẠ MẶT NHỚ ĐẾN SẢN PHẨM CỦA MÌNH.

Câu chuyện bạn muốn khách hàng chia sẻ về sản phẩm là:

Ý tưởng: "Dropbox là cách dễ dàng nhất mà tôi biết để chia sẻ dữ liệu cho đồng nghiệp".

Thông qua việc truyền miệng, khách hàng ruột của bạn sẽ tạo tiếng vang cho sản phẩm như thế nào?

Ý tưởng: "Khi nào cần chia sẻ một file dữ liệu lớn, họ sẽ gửi thư mời kết bạn qua mail (hoặc trên mạng xã hội)".

HÃY TẠO RA MỘT CÂU CHUYỆN KHÔNG MA SÁT

MỘT CÂU CHUYỆN ẤN TƯỢNG KHÔNG CHỈ ĐƠN THUẦN CUNG CẤP THÔNG TIN. NÓ CŨNG PHẢI HẤP DẪN VỀ MẶT CẢM XÚC. HÃY NHỚ RẰNG VIỆC TRUYỀN MIỆNG KHÔNG CHỈ ĐỂ CA NGỢI

SẢN PHẨM, MÀ CÒN TẠO RA SỰ THỎA MÃN CHO KHÁCH HÀNG. CHÚNG TÔI GỌI QUÁ TRÌNH ĐÚC KẾT NHỮNG CÂU CHUYỆN TUYỆT VỜI NHƯ VẬY LÀ KỂ CHUYỆN KHÔNG MA SÁT.

Cách tạo ra những câu chuyện không ma sát

Ý tưởng: "Công ty và khách hàng của bạn sẽ đều truyền miệng một câu chuyện: Patagonia[10]!"

[10] *Patagonia: công ty sản xuất trang phục thể thao thân thiện với môi trường được sáng lập bởi nhà hoạt động môi trường - người gây cảm hứng huyền thoại Yvon Chouinard, với trụ sở được đặt tại Ventura, California.*

Lưu ý: Đừng chỉ kể chuyện một mình! Hãy đồng hành và lắng nghe những câu chuyện của khách hàng nữa. Điều này sẽ giúp bạn phát triển một câu chuyện không ma sát.

TÂM LÝ KHÁCH HÀNG

TẠI SAO KHÁCH HÀNG LẠI CHỌN SẢN PHẨM CỦA BẠN? HÃY NGHĨ XA HƠN MỘT BƯỚC!

Những điều quan trọng chưa nói?

Ý tưởng: "Thứ chúng tôi bán cho bạn là khả năng phóng xe qua những thị trấn nhỏ và làm mọi người e ngại." – Harley-Davidson.

Cách đo sự thỏa mãn:

Ý tưởng: "Để tính chỉ số khách hàng thiện cảm, hãy nhờ khách hàng đánh giá trên thang điểm từ 1 đến 10 xem khả năng họ giới thiệu mặt hàng 'X' với bạn bè mình là bao nhiêu."

TÓM TẮT CHƯƠNG – YẾU TỐ THỎA MÃN

Thiếu đi yếu tố thỏa mãn, sản phẩm của bạn sẽ chỉ là một món hàng dễ bị lãng quên giữa hàng ngàn sản phẩm khác. Nếu bạn có thể thiết kế hoặc tổng hợp một tuyển tập những câu chuyện không ma sát thì các khách hàng, nhà đầu tư, các kênh đối tác và kể cả đối thủ cạnh tranh sẽ truyền bá chúng rộng rãi. Đừng tiếp tục công việc kinh doanh nếu bạn không chắc chắn về sự thỏa mãn cũng như những câu chuyện không ma sát. Nếu bạn trả lời "không" cho bất kỳ câu hỏi nào dưới đây, hãy điều chỉnh lại việc truyền miệng khách hàng cho đến khi họ thấy thỏa mãn và bắt đầu kể lại cho người khác.

CÁC CÂU HỎI CẦN ĐƯỢC TRẢ LỜI:

1. Bạn hiểu rõ tháp nhu cầu của khách hàng chứ?

2. Bạn đã tạo ra được sự thỏa mãn khiến sản phẩm của mình vượt xa mọi đối thủ hay chưa?

3. Bạn đã phát triển được một tuyển tập những câu chuyện không ma sát chưa?

4. Khách hàng có đang rỉ tai nhau các câu chuyện đó hay không? Nó đã tạo được tiếng vang thực sự chưa?

5. Bạn có đo lường sự thỏa mãn mà mình tạo ra không?

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG CỦA BẠN... ĐỒNG BỘ HÓA VỚI YẾU TỐ THỎA MÃN

Phải bảo đảm rằng sự thỏa mãn đã hiện hữu trong liều thuốc bạn tạo ra. Có thể lúc đầu khách hàng chưa hiểu rõ về công dụng của thuốc. Có thể bạn phải tư vấn và hướng dẫn cho họ cách sử dụng.

GHI NHỚ

Yếu tố thỏa mãn được tạo ra bởi sự sáng tạo, không phải thói bắt chước.

CÂU CHUYỆN MINH HỌA

Uber và "thời khắc chân lý" tìm ra yếu tố thỏa mãn của khách hàng

Paris, một đêm đông tháng Mười Hai mưa phùn gió bấc. Travis Kalanick và Garrett Camp, sau khi kết thúc hội thảo Le Web, loay hoay tìm taxi về khách sạn. Sau khi vẫy xe, gọi xe gần nửa giờ đồng hồ trong mưa rét gần không độ, hai anh đành đi bộ về khách sạn. Cầm trong tay điện thoại thông minh, Travis huých vai Garrett: "Tại sao chúng ta không thể gọi xe với chỉ một thao tác chạm trên điện thoại nhỉ?". Ý tưởng Uber ra đời từ đó. Hai người bắt tay vào xây dựng Uber với 200.000 đô la vốn ban đầu và chiếc xe đầu tiên sử dụng phần mềm Uber lăn bánh trên đường phố San Francisco vào mùa hè 2010. Chỉ 5 năm sau, Uber đã có mặt tại 370 thành phố, 67 quốc gia và được định giá 65 tỷ đô. Điều gì đem lại thành công chóng mặt của Uber?

Trong mọi lĩnh vực kinh doanh đều tồn tại khái niệm "thời khắc

chân lý" (moment of truth) của khách hàng, thời khắc có thể thay đổi hoàn toàn quan điểm của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ. Đối với lĩnh vực vận tải hành khách trong thành phố, câu chuyện tại Paris của hai người sáng lập Uber là khoảnh khắc đó. Đó là lần đầu tiên trong lịch sử, khách hàng thấy hứng khởi vì chỉ cần nhấn một nút trên điện thoại thông minh, họ có thể gọi được một chiếc xe limo tới đón, theo dõi được chính xác hiện tại xe đang ở đâu (như bạn đang chơi ô tô điều khiển từ xa vậy!) và khi kết thúc lộ trình, bạn chỉ việc xuống xe mà không cần bận tâm đến việc đổi tiền lẻ trả phí – tất cả như một phép màu. Phép màu này đã thay đổi hoàn toàn thói quen gọi xe của hàng trăm triệu người tiêu dùng trên toàn thế giới. Uber không cạnh tranh trực tiếp với các hãng taxi, mà tạo ra một thị trường "đại dương xanh" mới thông qua việc tìm ra "thời khắc chân lý" của khách hàng.

Vậy "thời khắc chân lý" khi khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ của bạn là gì?

Đặng Việt Dũng

Giám đốc điều hành ***Uber Việt Nam***

Thâu tóm khách hàng

KHÂU QUAN TRỌNG NHẤT TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA BẠN. LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ THÊM KHÁCH HÀNG?

LUÔN CHỐT HỢP ĐỒNG!

MỖI SÁNG THỨC DẬY, TRƯỚC KHI BẠN ĐẶT CHÂN RỜI KHỎI GIƯỜNG, HÃY NGHĨ XEM MÌNH CẦN LÀM GÌ ĐỂ GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG CŨ VÀ THU HÚT KHÁCH HÀNG MỚI. MỖI NGÀY LÀ MỘT TRẬN CHIẾN GIÀNH GIẬT NGƯỜI TIÊU DÙNG. ĐỪNG TỰ NHỦ RẰNG KHÁCH HÀNG NGÀY HÔM QUA SẼ TIẾP TỤC LÀM KHÁCH HÀNG HÔM NAY. VÌ TOÀN BỘ DOANH THU CỦA BẠN ĐỀU PHỤ THUỘC VÀO VIỆC GIAO DỊCH, KHÔNG CÓ KHÁCH

CŨNG ĐỒNG NGHĨA VỚI VIỆC KINH DOANH KHÔNG CÓ LỜI – VÀ TÌNH TRẠNG ĐẤY KHÔNG HAY HO CHÚT NÀO!

Tập trung vào khâu thâu tóm người tiêu dùng là điều cần thiết – đó là chìa khóa để phát triển kinh doanh. Để thực hiện thành công, đầu tiên bạn cần hiểu thứ chúng tôi gọi là "tần số" và biết cách cân bằng tần số với 2 thành phần quan trọng khác: yếu tố thỏa mãn và lợi nhuận.

Quá trình thâu tóm khách hàng trên thực tế là đi bán hàng (một công việc khó) và chủ đề này chưa đủ độ tinh tế để được dạy tại bậc đại học. Đa số nhân viên bán hàng ngao ngán công việc mình làm, nếu nó không phải một lời nguyền thì cũng là việc bị đốc thúc. Tuy vậy, mọi sự kinh doanh đều cần đến khách và bán hàng là cách duy nhất để có được họ. Khâu này thường bị các công ty đánh giá thấp. Họ ảo tưởng rằng khách hàng sẽ tự tìm đến sản phẩm. Trong chương này, chúng tôi đề cập đến tần số trong bán hàng vì nó liên quan đến việc bạn đã liên hệ với bao nhiêu khách, những người nào trong số đấy sẽ lắng nghe thông điệp rồi trả tiền mua sản phẩm và những ai sẽ quyết định trung thành với công ty.

Bạn bán thứ gì không hề quan trọng – dù là thẻ điện thoại trả trước hay dịch vụ tư vấn quản lý – bạn đều phải tìm cách giao dịch sao cho vừa thỏa mãn mong muốn của khách lại vừa tiết kiệm chi phí.

Có rất nhiều bí ẩn lẫn "bí kíp" xung quanh việc tiếp thị và bán sản phẩm. Lý do khá dễ hiểu, mọi công ty đều muốn sở hữu phương pháp thâu tóm khách hàng hiệu quả mà không ai bắt chước được và doanh nghiệp bạn cũng không ngoại lệ. Tuy vậy, trước khi nhận được một cái gật đầu, bạn sẽ phải đi qua rất nhiều lần lắc đầu.

BÁN HÀNG: TRÒ CHƠI VỚI NHỮNG CON SỐ

Hãy thử gõ cửa 100 nhà, có thể khoảng 10 khách hàng tiềm năng chịu mở cửa nghe bạn nói. Rồi từ 10 khách hàng tiềm năng ấy, có lẽ sẽ chỉ 1 người trả tiền mua hàng. Nhưng nếu bạn tăng tần số lên, gõ cửa 200 nhà, điều gì sẽ xảy ra? Có lẽ bạn sẽ bán được gấp đôi! Nói một cách đơn giản, liên lạc càng nhiều khách, khả năng bán được hàng càng lớn.

Đọc đến đây, một vài người có thể nghĩ: "Nghe cũng hay đấy! Nhưng tôi kinh doanh trên Internet, thế nên việc giao dịch sẽ khác. Tôi đâu cần săn khách hàng. Tôi chỉ cần đưa sản phẩm lên

mạng và họ sẽ tự đến xem". SAI! Bán hàng qua mạng cũng rất cần tần số. Có thể bạn không phải đi gõ cửa từng nhà, nhưng vẫn phải tìm cách thu hút lượt xem trên trang web của mình thông qua những chương trình khuyến mãi tại các forum, blog hay trong ca-ta-lô và quảng cáo di động... Người tiêu dùng càng dành nhiều thời gian để thăm thú trang web của bạn bao nhiêu thì khả năng họ trở thành khách hàng từ những lần click chuột ngẫu nhiên càng cao bấy nhiêu.

Tốt! Đây là lúc để tìm hiểu cách thực hiện.

MÔ HÌNH ỐNG DẪN

Quá trình thâu tóm khách hàng cũng giống như một ống dẫn vậy, nó bắt đầu bằng việc xác định lead (những người có khả năng trở thành khách hàng) và các đối tượng bạn cần tiếp cận. Bạn đánh hơi thấy lead càng "thính" bao nhiêu thì việc đưa họ qua ống dẫn để chuyển thành người tiêu dùng càng đơn giản bấy nhiêu. Không chỉ vậy, xác định lead kỹ càng còn có thể tăng khả năng thuyết phục họ mua hàng, khiến cho ống dẫn ngắn lại và giảm chi phí thâu tóm. Hãy cân nhắc kỹ lưỡng và thiết lập phương pháp nhận định lead tối ưu.

QUYẾT TÂM THÂU TÓM KHÁCH HÀNG

TOÀN BỘ DOANH THU LUÔN ĐẾN TỪ VIỆC BÁN HÀNG. KHÔNG CÓ KHÁCH ĐỒNG NGHĨA VỚI KHÔNG CÓ TIỀN VÀ NIỀM VUI. ĐỂ PHÁT TRIỂN SỰ NGHIỆP KINH DOANH, BẠN CẦN TẬP TRUNG CẢI THIỆN KHÂU THÂU TÓM KHÁCH HÀNG.

Bán hàng là một trò chơi với những con số.

Lượng khách hàng của bạn sẽ tăng thêm bao nhiêu trong tháng tới?

Ý tưởng: "Khoảng 10 người"..

Lượng khách hàng của bạn sẽ tăng thêm bao nhiêu trong 6 tháng tới?

Ý tưởng: "Khoảng 100 người".

Bạn sẽ có tổng cộng bao nhiêu khách hàng trong 6 tháng tới?

Ý tưởng: "Giờ tôi đang có 150 khách; có thể thêm được 100 và mất đi 50 trong 6 tháng. Tổng cộng sẽ là 200 khách".

Lưu ý: Mọi yếu tố bán hàng đều xoay quanh tần số. Tần số của bạn là bao nhiêu?

YẾU TỐ THỎA MÃN LÀ MỘT PHẦN CỦA ỐNG DẪN

Sau khi xác định được lead, bạn cần tiếp cận với những khách hàng tiềm năng này, đặt cuộc hẹn đầu tiên và thuyết phục họ rằng bạn có giải pháp cho vấn đề của họ. Nói cách khác, bạn phải trình bày được yếu tố thỏa mãn tuyệt vời mà mình đã phát triển. Đấy là cách tốt nhất để thu hút người tiêu dùng. Nhưng vì yếu tố thỏa mãn chẳng thể tự thuyết trình, hãy để ý tới lối diễn đạt và cách trình bày của mình. Hãy tìm cách diễn tả sản phẩm dưới 30 giây trong mọi hoàn cảnh (thậm chí giữa những nơi ồn ào và náo nhiệt). Sau đó, điều chỉnh lại cách trình bày lần nữa. Nếu sản phẩm của bạn có nhiều chức năng, hãy suy nghĩ xem chức năng nào cần được đề cập đầu tiên.

Việc chuyển lead thành người mua hàng thực sự khó tránh khỏi sai sót. Cụ thể, có những lead sẽ trao đổi rất nhát gừng và khó có thể đi tiếp trong ống dẫn, mà đôi khi ống dẫn chuyển đổi thành khách hàng lại rất dài. Có thể bạn chưa xây dựng được niềm tin với khách hàng tiềm năng này hoặc hiện tại họ chưa có nhu cầu mua bán. Cũng có thể quy trình bán hàng trong nội bộ của bạn khá trì trệ hoặc không đồng bộ. Trên thực tế, chẳng ống dẫn nào giống ống dẫn nào cả!

VÁ LẠI CHỖ RÒ RỈ

Hãy quan sát cách khách hàng tiềm năng được đưa ống dẫn thông qua phễu lọc càng sớm càng tốt. Một tháng bạn có bao nhiêu lead? Bao nhiêu trong đó mất đi hứng thú với sản phẩm ngay tức thì? Bao nhiêu người vẫn ở lại sau lần tiếp xúc đầu tiên? Bao nhiêu đầu mối sẽ chuyển thành người mua hàng thực sự? Một khi bạn hiểu rõ cơ chế hoạt động của phễu lọc, bạn có thể bắt đầu điều chỉnh và tinh giản hệ thống để vá lại chỗ rò.

Và đừng dừng lại ở đấy. Chúng tôi đảm bảo nếu chỉ hiểu phễu lọc thôi thì việc của bạn còn chưa xong đâu. Bạn có thể phạm phải một số sai lầm nhất định. Vậy nên hãy điều chỉnh chỗ này, vá lại chỗ khác trong lúc tương tác với khách hàng, đối tác và tạo ra một hệ thống không đối thủ nào có thể bắt chước được (bí kíp nhà nghề phải được giữ an toàn!). Hãy tiếp tục và bạn sẽ thành công. Bên cạnh đấy, tần số gặp gỡ khách hàng, gặp họ ở đâu và cách trình bày yếu tố thỏa mãn như thế nào… đều phụ thuộc vào chính bạn.

LUÔN THỎA MÃN NGƯỜI DÙNG

Theo đuổi tần số nghĩa là tìm khách hàng tiềm năng, tương tác và thuyết phục họ mua hàng. Nếu bạn đã có yếu tố thỏa mãn thành công thì bạn sẽ không cần phải đi gõ cửa từng nhà nữa. Người tiêu dùng sẽ đổ xô đến mua sản phẩm của bạn. Điều này có 3 hệ quả quan trọng:

1. Yếu tố thỏa mãn làm giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi. Những khách hàng được thỏa mãn sẽ trở nên trung thành.

2. Các khách hàng hài lòng sẽ làm tăng tần số tiếp xúc khách hàng mới và giảm chi phí bán hàng. Những người thích sản phẩm của bạn sẽ trở thành đội ngũ quảng cáo viên tình nguyện nhờ vào những câu chuyện trôi chảy. Vì không phải bỏ tiền cho các trường hợp như vậy và vì doanh thu sẽ vượt xa thành quả của một nhóm bán hàng truyền thống, bạn có thể thư giãn và nhìn lợi nhuận tăng cao.

3. Phản hồi từ những khách hàng hài lòng sẽ giúp bạn nhận ra rất nhiều điều trong vấn đề phát triển sản phẩm. Càng có nhiều cuộc trò chuyện với khách hàng, bạn càng học được cách tăng cường yếu tố thỏa mãn. Nếu bạn tập trung lắng nghe và tiếp tục hoàn thiện sản phẩm thì sản phẩm sẽ nổi bật hơn hẳn trong cuộc đua chung ở thị trường. Bài học ở đây rất rõ ràng: Luôn luôn và luôn luôn nỗ lực để thỏa mãn người tiêu dùng.

BÁN HÀNG LÀ NỖ LỰC CỦA TOÀN ĐỘI NGŨ!

Để làm khách hàng hài lòng, bộ phận nghiên cứu tần số phải làm việc ăn khớp với nhóm phát triển sản phẩm và nhóm phát triển sản phẩm phải tạo ra sản phẩm hài hòa với khách hàng. Dàn xếp sự tương tác này là nhiệm vụ mấu chốt đối với nhóm quản lý của bạn. Hãy quan tâm bộ phận tần số, xem họ làm thế nào để giúp các nhóm phát triển sản phẩm tạo ra sự thỏa mãn cho khách hàng. Để đo sự hiệu quả của cả tập thể, hãy nhờ khách hàng đánh giá những lần tiếp xúc của họ với thành viên công ty, bao gồm: bạn, những người còn lại trong nhóm quản lý, nhân viên bán hàng và cả chuyên viên phát triển sản phẩm. Hãy đặt câu hỏi liệu khách hàng có hài lòng với trải nghiệm của họ và chia sẻ điều đó với bạn bè cùng đồng nghiệp?

LUÔN CHỐT HỢP ĐỒNG

Từ trước đến nay, bán hàng vẫn được xem như mặt trận giành giật ví tiền của người tiêu dùng còn nhân viên bán hàng thì dùng

đủ chiêu trò để chốt hợp đồng – điều mà họ yêu thích nhất. Đấy cũng là lúc họ nghĩ mình xong việc, còn lại là trách nhiệm của bộ phận giao hàng, tài chính (viết hóa đơn) và nhân viên hỗ trợ (trả lời một vài câu hỏi liên quan). Thời gian trôi qua và khách mới sẽ đến! Tuy vậy, các cuộc giao dịch không hẳn là những trường hợp "cân não" để kiếm lời. Chúng thực sự góp phần giải quyết vấn đề và giúp bạn chữa trị nỗi đau của khách hàng tốt hơn. Và vì chữ ký trên hóa đơn biểu trưng cho sự khởi đầu của một mối quan hệ dài hạn, bạn đừng bao giờ ngừng bán. Chức năng của bán hàng không chỉ để thâu tóm người tiêu dùng mà còn giữ họ lại.

LEAD

BẠN CÀNG XÁC ĐỊNH LEAD CHÍNH XÁC BAO NHIÊU THÌ VIỆC ĐƯA HỌ QUA ỐNG DẪN ĐỂ CHUYỂN THÀNH KHÁCH HÀNG CÀNG DỄ DÀNG BẤY NHIÊU.

Bạn sẽ tìm thấy lead ở đâu? Các khoản chi phí thâu tóm lead (nếu có) là gì? Hãy liệt kê tất cả các cách tìm kiếm bọn họ.

Ý tưởng: "Các mối giới thiệu, các cộng đồng, danh sách phân loại, quảng cáo google...".

Bạn sẽ mất bao nhiêu lead ngay lập tức sau lần tiếp xúc đầu tiên?

Ý tưởng: "Trên một trang thương mại điện tử, 80% khách đến xem đã rời đi".

ĐOẠN SAU CỦA ỐNG DẪN

SAU KHI ĐÃ XÁC ĐỊNH ĐƯỢC LEAD, BẠN CẦN TIẾP CẬN VÀ THUYẾT PHỤC HỌ RẰNG CÔNG TY CÓ GIẢI PHÁP CHO VẤN ĐỀ CỦA HỌ. NÓI CÁCH KHÁC, BẠN PHẢI TRÌNH BÀY ĐƯỢC YẾU TỐ THỎA MÃN TUYỆT VỜI VỪA MỚI GẦY DỰNG – ĐẤY LÀ CÁCH TỐT NHẤT ĐỂ THU HÚT KHÁCH HÀNG.

Bạn có thể làm gì để cải thiện cách giới thiệu sản phẩm của mình?

Ý tưởng: "Thứ chúng tôi bán là...".

Bạn có thể làm gì để bán hàng cho khách mà không khiến họ cảm thấy khó chịu?

Ý tưởng: "Nhận xét tích cực của khách hàng qua các buổi hội thảo

quảng bá/giới thiệu sản phẩm…”.

Có cách nào cắt ngắn ống dẫn đi không?

Ý tưởng: “Các công ty thương mại điện tử đã dày công giảm bớt các bước mua hàng”.

Trong suốt ống dẫn của mình, bạn có thuyết phục được tất cả các bên liên quan không?

Ý tưởng: “Người mua và người dùng không nhất thiết là cùng một người”.

Bạn sẽ phải vá chỗ rò rỉ ở đâu để không bị mất khách hàng trong suốt quá trình bán hàng?

Ý tưởng: “Người sử dụng đánh giá cao sự thỏa mãn”.

(11) Gordon Gekko: một nhân vật tài phiệt trong bộ phim “Wall Street” nổi tiếng của đạo diễn Oliver Stone.

LỢI NHUẬN

Để đánh giá chính xác vai trò của lợi nhuận trong khâu thâu tóm khách hàng, bạn cần phải xem xét 3 câu hỏi. Thứ nhất, chi phí thâu tóm một khách hàng mới là bao nhiêu? Thứ hai, sẽ có bao nhiêu khách hàng bỏ đi sau khi thử dùng sản phẩm? (Hay còn gọi là “tỷ lệ khách hàng rời bỏ”). Thứ ba, giá trị vòng đời của một khách hàng trung bình là bao nhiêu? Nói cách khác, có bao nhiêu

thứ – kể cả phụ kiện kèm theo, mua bổ sung hoặc phí dịch vụ – một người tiêu dùng thường sẽ mua?

Chi phí

Bạn phải nắm chắc chi phí bán hàng trong quá trình doanh nghiệp phát triển và ước tính số lợi nhuận mỗi khách hàng sẽ đem về. Hãy cân nhắc xem họ có thể đem đến lợi nhuận lớn hơn chi phí thâu tóm dự tính hay không?

Hãy tìm ra tổng chi phí thâu tóm khách hàng (COCA – Cost of Customer Acquisition), bao gồm chi phí bán hàng, tiếp thị và chi phí cho các chiến dịch quảng cáo. Mỗi loại hình kinh doanh đều có những ảnh hưởng khác nhau đến chi phí bán hàng và marketing. Hãy bảo đảm tất cả các chi phí đều hợp lý.

Tỷ lệ khách hàng rời bỏ

Tiếp theo hãy xác định tỷ lệ khách hàng rời bỏ. Việc giữ chân khách quen cũng quan trọng không kém gì việc bán cho khách mới. Nếu tỷ lệ rời bỏ cao bằng tỷ lệ khách mới thì doanh thu của bạn không hề tăng trưởng. Để có được sự trung thành của nhiều khách hàng và đạt khả năng tăng trưởng lớn, bạn cần phải phát triển một đội ngũ thâu tóm chuyên nghiệp.

Giá trị vòng đời

Cuối cùng, hãy xác định giá trị vòng đời khách hàng (LTV – Lifetime Value). LTV đơn giản là giá trị mà bạn mong đợi mọi khách hàng đều mang lại sau một khoảng thời gian nhất định. Bạn cần đảm bảo LTV của mình cao hơn COCA (lưu ý: khi con số lên tới mức rất cao, đấy là lúc cần phải tăng quy mô doanh nghiệp). Khi LTV thấp hơn COCA khá nhiều, bạn cần bước đi cẩn trọng. Nếu LTV không thể vượt qua COCA thì bạn đang thực sự gặp rắc rối.

Đảm bảo việc theo dõi các số liệu một cách có hệ thống (lúc đầu, bạn chưa cần đến một phần mềm quản lý phức tạp mà chỉ cần một bản tính excel là đủ). Bạn sẽ ghi vào đấy các món hàng đã được bán, do ai bán vào lúc nào, với giá bao nhiêu... Bạn sẽ cần tới dữ liệu này khi thời điểm tăng quy mô kinh doanh chín muồi. Hãy nghĩ về ý tưởng của bạn và đánh giá xem bạn và đội ngũ của bạn đã giảm thiểu chi phí thâu tóm hiệu quả như thế nào. Ngoài ra, bạn sẽ làm gì để vượt mặt đối thủ trong việc giảm chi phí thâu tóm và tăng giá trị vòng đời khách hàng?

TẠO RA CÔNG THỨC BÁN HÀNG ĐỘC NHẤT

Những công ty lớn với các chiến thuật bán hàng hoàn hảo đều hiểu rằng, bán hàng hiệu quả có nghĩa là tăng tối đa doanh thu và lợi nhuận trong quá trình đem lại sự thỏa mãn cho người tiêu dùng. Họ luôn đặt câu hỏi: "Thị trường mục tiêu của chúng ta là gì? Chúng ta duy trì nguồn cung lead như thế nào? Làm thế nào để chuyển lead thành khách hàng?". Có vô vàn sách báo và công cụ ngoài kia trình bày các phương thức khác nhau để xây dựng văn hóa bán hàng hiệu quả. Nhưng để thực sự thành công, bạn phải tự thiết kế một công thức hoàn hảo riêng cho mình. Xin lưu ý rằng phương pháp giao dịch càng độc đáo thì người khác càng khó bắt chước. Điều này rất quan trọng vì công thức độc quyền chính là hàng phòng vệ thứ hai sau yếu tố thỏa mãn giúp công ty bạn giữ vững thị phần. Thế nên ngay cả khi đối thủ thành công trong việc bắt chước yếu tố thỏa mãn của bạn, họ cũng sẽ phải tiếp tục cố gắng giải mã công thức bán hàng nếu muốn giành lợi thế.

Tuy nhiên, trước khi háo hức bắt tay vào việc xây dựng một công thức mới, bạn phải đảm bảo rằng bạn hiểu những thành tựu mà bạn đã đạt được và tiếp tục thực hiện những việc mà bạn đã làm tốt. Hãy hồi tưởng về nơi bạn tìm thấy những khách hàng hiện tại và nhớ lại xem bạn đã làm cách nào để khiến họ gia nhập cuộc chơi. Sau đấy lập một danh sách các nguồn bổ sung khách hàng. Xác định nguồn nào đáng tập trung nhất, nguồn nào mang khách hàng đến nhanh nhất và cực kỳ quan trọng là nguồn nào mang lại lãi suất cao nhất. Khi đã làm vậy, bạn có thu được nhận thức sâu sắc hơn về chiến lược bán hàng trong tương lai không? Có thử thách tiềm ẩn nào ở phía trước không? Một khi bạn nắm vững cách thâu tóm những khách hàng hiện tại, việc hoàn thiện công thức bán hàng sẽ trở nên dễ dàng hơn nhiều.

Giờ đã đến lúc để "sáng tạo – chứ không bắt chước". Bạn hãy tìm những cách thức mới mẻ và tinh tế hơn để mang lại sự thỏa mãn cho người tiêu dùng. Hãy lập chiến lược để gia tăng tần số tiếp cận và thiết kế những lời chào hàng hấp dẫn hơn. Sử dụng các kênh quảng bá theo phương thức mới để có nhiều khách hàng, giảm thiểu chi phí thâu tóm và khiến cho việc bán hàng trở nên độc đáo hơn. Mọi chi tiết đều quan trọng, từ lần đầu tiên tiếp xúc với khách đến các khâu như giao hàng, yếu tố thỏa mãn và các lần giao dịch tiếp theo. Vậy làm thế nào để có thể tiến những bước dài trong doanh số chỉ với một vài thay đổi nhỏ trong quá trình này? Câu trả lời rất đơn giản. Trong một thế giới liên kết chặt chẽ như ngày nay, bất kỳ sự kiện nào, dù xảy ra ở phương xa hay tưởng như không đáng kể, đều có thể ảnh hưởng mạnh mẽ tới công việc

kinh doanh của bạn. Một bài viết trên kênh truyền thông, một cuộc gặp đơn thuần hay thậm chí là một bài đăng trên Facebook cũng có thể tạo ra những kết quả đáng kinh ngạc. Đừng cô lập bản thân với những chiến lược hiện tại mà hãy tạo ra một quy trình mới với các thay đổi nhỏ nhưng mang lại thành quả lớn lao.

Antonio Stradivari – một thợ làm nhạc cụ nổi tiếng sống từ giữa thế kỷ 17 đến giữa thế kỷ 18 – đã sáng tạo cách làm ra chiếc đàn vĩ cầm đỉnh cao nhất thế giới. Quá trình ông tạo ra chiếc đàn vĩ cầm đặc biệt này là độc nhất vô nhị và chưa ai có thể làm được như thế. Khi bạn tạo ra công thức bán hàng, hãy nghĩ rằng bản thân đang chế tạo một công cụ tốt nhất có thể để vừa tăng tần số và vừa tăng sự thỏa mãn cho khách hàng.

MỘT VÍ DỤ VỀ CÔNG THỨC BÁN HÀNG TỐT

IKEA có tần số bán hàng tuyệt vời đến đáng kinh ngạc, công ty này liên tục hoàn thiện công thức bán hàng của mình. Hãy để ý đến các nhân viên bán hàng trong một cửa hàng IKEA mà xem. Họ có giống những tay buôn bình thường – những kẻ sẵn sàng "lùa" bạn về "hang ổ" và cố gắng thuyết phục bạn mua một cái đèn hay một chiếc giường mới không? Hoàn toàn không! Những con người dễ chịu trong màu áo vàng ấy (dù là một phần của đội quân bán hàng) không bán theo cách thông thường. Trên thực tế, họ đã được hướng dẫn để đứng một chỗ, chờ bạn tiến đến và yêu cầu tư vấn. Cuối cùng, khi bạn đã sẵn sàng, họ sẽ giúp bạn chọn lựa các thứ cần mua. IKEA dư sức thuê những anh chàng cao to lực lưỡng chặn đường, không cho bạn ra ngoài nếu chẳng mua gì, chỉ cần làm vậy là đã có thể tối đa hóa lợi nhuận trong thời gian ngắn hạn. Nhưng thay vào đó, họ quyết định gia tăng tần số theo một cách khác.

Bất kỳ ai đã từng đến IKEA đều thấy thật khó để bước ra ngoài. Dù bạn biết mình cần mua gì, bất kể là giấy ăn, bóng đèn hay bất cứ vật dụng nào khác, bạn cũng sẽ phải đi qua hết một dãy các khu vực bày hàng để đến nơi lấy đồ (Đúng là có vài đường tắt, nhưng đấy là chuyện khác...). Bất kỳ cửa hàng IKEA nào trên thế giới cũng được thiết kế như vậy. Tại sao? Vì tần suất! Sự tiếp xúc quá gần gũi với nhiều sản phẩm khác nhau trong cùng một lúc sẽ khiến khách hàng khó cưỡng lại được, mà phải lấy thêm 1 (có khi 10) mặt hàng dù không dự tính trước.

Vậy đã có bao nhiêu người đến IKEA cùng một danh sách những món cần mua và rời đi với chỉ ngần ấy thứ? Không nhiều cho lắm! Hầu hết người mua hàng khó mà chọn đủ đồ cho danh sách đã đề

ra nên họ cần quay lại vào một ngày khác. Có phải vì IKEA quản lý hàng nhập kho cẩu thả không? Tất nhiên là không rồi! Đấy là một phần trong công thức bán hàng độc nhất của tập đoàn này. Bất cứ khi nào khách quay lại cửa hàng, họ phải đối mặt với sự quyến rũ khó cưỡng lại của sản phẩm nơi đây, để rồi sau cùng thì mua nhiều hơn dự tính.

KHI YẾU TỐ THỎA MÃN GIẢM BỚT, CÓ CẦN PHẢI TĂNG TẦN SỐ?

Các công ty thường cố tăng doanh số bán hàng bằng cách tăng tần số. Tuy nhiên, điều đó thường dẫn đến việc khó bán sản phẩm hơn. Điều gì đã xảy ra? Cùng với thời gian, tần số tăng liên tục đã mở rộng thị trường mục tiêu một cách thầm lặng và những yếu tố thỏa mãn cũ giờ đây không còn gây ấn tượng với khách hàng mới nữa. Vì thế, cách thu xếp nhiều buổi gặp mặt hơn hoặc cố gắng thuyết phục họ mua nhiều hơn đã không còn tác dụng. Điều bạn cần làm lúc này là lắng nghe ý kiến từ bộ phận bán hàng của mình: điều chỉnh sản phẩm để đón trước nhu cầu của người tiêu dùng. Nói cách khác, bạn cần bắt đầu xây dựng một danh sách phân loại sản phẩm(12). Đây là thử thách công ty bạn phải đối mặt khi chuyển từ một thị trường nhỏ lẻ ra một vài thị trường ngách hay một thị trường đại chúng.

(12) Danh sách phân loại sản phẩm: nguyên văn là "product portfolio" – một công cụ quản lý giúp nắm bắt nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng và xác định phương hướng phát triển các sản phẩm mới hoặc quyết định loại bỏ các sản phẩm hoạt động kém hay thua lỗ.

Vậy bạn nên làm gì bây giờ? Không nhất thiết phải loại bỏ sản phẩm ban đầu, nó có yếu tố thỏa mãn riêng, sử dụng công thức bán hàng riêng và làm hài lòng nhiều dạng khách hàng, nên bạn cứ thế mà bán tiếp. Tuy nhiên, bạn cần phát triển một sản phẩm mới thật tuyệt vời, với một yếu tố thỏa mãn mới, một công thức bán hàng khác biệt và một cơ chế lợi nhuận đã được điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu của nền cơ sở khách hàng đang mở rộng. (Hãy nhớ rằng bất cứ khi nào nhóm khách hàng mục tiêu thay đổi hoặc tự đa dạng hóa, bạn sẽ cần phải chuyển đổi phương pháp tần số của mình).

Không nên để nhóm phát triển sản phẩm đơn độc đối đầu với thử thách này. Vì tất cả nhân viên bán hàng đều trò chuyện trực tiếp với người tiêu dùng về sản phẩm, bạn cần duy trì các vòng phản hồi. Kế toán viên sẽ sớm dự phần và gợi ý cho đội ngũ giao dịch

lẫn nhóm phát triển sản phẩm về việc tăng giá các đợt hàng đầu tiên để chi trả cho các khoản phí phụ trợ khác.

Tần số phải cân bằng với yếu tố thỏa mãn và lãi suất đối với mọi sản phẩm mà công ty bạn rao bán. Nếu không có sự hợp nhất khéo léo của 3 yếu tố trên, doanh nghiệp của bạn sẽ sớm thất bại. Hãy tưởng tượng một cái ghế có 3 chân giờ thiếu đi 1 hoặc 2 – ắt hẳn nó sẽ lật chổng chơ. Không có bất kỳ ngoại lệ hay lý do thất bại nào đối với nhiệm vụ hội tụ đủ 3 yếu tố. Hãy cứ thực hiện đi bạn ơi!

CẢI TIẾN VIỆC BÁN HÀNG

CÁC CÔNG TY THÀNH CÔNG VỚI CHIẾN THUẬT BÁN HÀNG HOÀN HẢO ĐỀU HIỂU RẰNG BÁN HÀNG HIỆU QUẢ ĐỒNG NGHĨA VỚI VIỆC TĂNG TỐI ĐA DOANH THU VÀ LÃI SUẤT TRONG QUÁ TRÌNH MANG LẠI SỰ THỎA MÃN CHO KHÁCH.

Công thức bán hàng độc nhất của bạn là gì?

Ý tưởng: "IKEA có một công thức bán hàng độc nhất là cách thiết kế cửa hàng vô cùng đặc biệt".

Lưu ý: Hãy suy nghĩ về việc bạn và tập thể của mình đã hạn chế chi phí thâu tóm khách hàng hiệu quả thế nào. Bạn có thể thay đổi gì để vượt xa đối thủ trong việc giảm chi phí thâu tóm và tăng giá trị vòng đời của khách hàng?

TÓM TẮT CHƯƠNG – THÂU TÓM KHÁCH HÀNG

Nhìn chung, công tác thâu tóm khách hàng chỉ xoay quanh tần số, yếu tố thỏa mãn và lợi nhuận. Hãy gõ cửa nhiều khách hàng hết mức có thể và tìm cách giảm chi phí bán hàng. Bên cạnh đấy, cố gắng quan sát kỹ ống dẫn của bạn, đảm bảo bạn đã thỏa mãn khách hàng, khiến họ trở nên trung thành, sẵn lòng quảng cáo cho sản phẩm và làm sâu sắc thêm sự khác biệt trong yếu tố thỏa mãn của bạn. Ngoài ra, hãy xem xét 3 yếu tố của lợi nhuận: chi phí, tỷ lệ khách hàng rời bỏ và giá trị vòng đời khách hàng. Sau cùng, bạn đã có công thức bán hàng độc nhất chưa? Nếu hàng hóa bắt đầu khó tiêu thụ vì nền cơ sở khách hàng tăng mạnh, bạn nên suy nghĩ về việc phát triển một danh sách sản phẩm cụ thể hơn. Hãy đảm bảo mỗi một sản phẩm mới sẽ mang một yếu tố thỏa mãn riêng, có công thức bán hàng đặc thù và một chế độ lợi nhuận riêng.

CÁC CÂU HỎI CẦN ĐƯỢC TRẢ LỜI:

1. Bạn có hiểu ống dẫn của mình không?

2. Công thức bán hàng của bạn có độc nhất không?

3. Bạn đã tìm ra cách tốt nhất để tiết kiệm chi phí, giảm thất thoát khách hàng và tối đa hóa giá trị vòng đời khách hàng chưa?

4. Bạn đã có một đội ngũ hiểu được tầm quan trọng của việc cân bằng tần số với yếu tố thỏa mãn và lợi nhuận cho mỗi sản phẩm chưa?

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG CỦA BẠN...

ĐỒNG BỘ HÓA VỚI YẾU TỐ THÂU TÓM KHÁCH HÀNG

Hãy nhớ rằng người tiêu dùng có thể giúp bạn bán hàng. Thật tuyệt vời nếu bạn có thể ghi tên họ vào danh sách đội ngũ bán hàng!

GHI NHỚ

Để chốt được nhiều hợp đồng hơn, hãy cải tiến việc bán hàng!

CÂU CHUYỆN MINH HỌA

NhomMua – Bạn cần thực sự hiểu khách hàng

Vào thời điểm tôi đồng sáng lập NhomMua (năm 2010), thương mại điện tử vẫn còn là điều khá xa lạ đối với hầu hết người dân Việt Nam. Lúc đấy, mọi người chủ yếu sử dụng các trang mạng để tìm kiếm thông tin và sau đó hoàn tất giao dịch bằng cách truyền thống. Hơn nữa, các trang web cũng chẳng được xem như những cơ hội kinh doanh tiềm năng và bị bỏ lơ một cách đáng tiếc.

Chính vì vậy, việc đề nghị những nhà hàng, spa và các doanh nghiệp khác trở thành nhà cung cấp trên website của chúng tôi vào ngày ra mắt đã gặp vô vàn khó khăn.

Tại điểm khởi đầu, mô hình kinh doanh của NhomMua phụ thuộc vào việc đề nghị các công ty khác tham gia cung cấp voucher giảm giá 50% đối với sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Qua đó, chúng tôi sẽ nhận được một khoản lợi nhuận khá khẩm dựa trên số còn lại. Khi tôi cùng đồng nghiệp yêu cầu như vậy với một số doanh nghiệp nhỏ lẻ, hầu hết bọn họ đều thốt lên: “Cái gì? Các anh điên rồi sao? Mắc gì tôi phải giảm giá phân nửa và cho bọn anh tiền hoa hồng kiểu đấy!”. Như vậy đã đành, việc công ty bọn tôi là một

website càng khiến tình cảnh tồi tệ hơn. Rốt cuộc chẳng một ai chịu bắt tay hợp tác.

Tuy vậy, đội ngũ NhomMua vẫn không chịu bỏ cuộc, vẫn cố gắng liên hệ với nhiều công ty và giới thiệu về dịch vụ. Thông qua giai đoạn này, tôi bắt đầu nhận ra một số vấn đề mà các doanh nghiệp nhỏ lẻ thường gặp phải, điểm gì khiến họ thích thú hoặc cảm thấy nhạt nhẽo, thứ gì quan trọng đối với họ và điều gì sẽ thúc đẩy họ hợp tác. Một khi đã thực sự hiểu, tôi dần dần định hình lại cách thuyết phục theo hướng sẽ giúp các nhà cung cấp giải quyết các vấn đề của họ mà không phải tốn quá nhiều chi phí.

Có thể bạn sẽ thắc mắc là làm thế nào mà chúng tôi thuyết phục được họ. Nói ngắn gọn, thành quả này dựa vào việc xác định dịch vụ của NhomMua như một cách thức ít tốn kém để thâu tóm khách hàng, trái ngược với phương pháp gia tăng lợi nhuận tức thì. Khi phân tích các lợi ích kinh tế của một phiếu giảm giá (voucher) cho các nhà cung cấp tiềm năng, tôi đã chỉ ra rằng chi phí sau cùng cho toàn bộ các khoản (giảm giá, tiền hoa hồng, tổng doanh thu từ khách hàng,...) giúp khách hàng đến với sản phẩm của họ sẽ thấp hơn nhiều so với việc sử dụng những kênh khác. Chúng tôi định vị lại dịch vụ của mình như một cách để có được khách hàng với một mức giá rất thấp, chứ không phải là dịch vụ kiếm tiền từ một vị khách sử dụng phiếu giảm giá. Đó chính là cách chúng tôi có được những nhà cung cấp trên trang web của mình.

Bài học ở đây là bạn cần phải thực sự hiểu khách hàng của mình để có thể "thâu tóm" được họ. Khi thực hiện online marketing, bạn vẫn cần thiết kế các mẩu quảng cáo, thu hút lượt truy cập, tạo các thông điệp và nội dung nhằm "chuyển đổi" khách ghé thăm website thành khách hàng. Kiểm tra A/B (kiểm tra phân tách - A/B testing) và theo dõi các số liệu cũng rất quan trọng, nhưng tất cả sẽ vô nghĩa nếu bạn không nắm được khách hàng tiềm năng của mình muốn gì.

Một khi bạn đã am tường về khách hàng, các vấn đề họ gặp phải và cách thức xử lý, việc thực hiện marketing hay quảng cáo sẽ không thành vấn đề. Bạn sẽ có được khách hàng một cách dễ dàng.

David Trần

Đồng sáng lập ***NhomMua***

Mô hình kinh doanh

HƯỞNG THÀNH QUẢ TỪ NỖ LỰC CỦA CHÍNH MÌNH

TỪ Ý TƯỞNG ĐẾN LỢI NHUẬN

TẤT CẢ MỌI NGƯỜI ĐỀU CẦN MỘT MÔ HÌNH KINH DOANH. BẠN CỐ GẮNG LÀM VIỆC, TÌM KIẾM, MANG LẠI YẾU TỐ THỎA MÃN VÀ GIỜ ĐÂY CẦN ĐƯỢC "TRẢ LƯƠNG" VÌ SỰ NỖ LỰC CỦA BẢN THÂN. NHƯNG BẠN SẼ THU TIỀN CHO KHOẢN NÀO, THU BAO NHIÊU VÀ KHI NÀO BẮT ĐẦU? TRƯỚC TIÊN, HÃY CỐ GẮNG TĂNG DOANH THU VÀ HỌC CÁCH ÁP DỤNG TRÒ CHƠI "CON SỐ 0" ĐỂ GIẢM CÀNG NHIỀU KHOẢN CHI PHÍ XUỐNG MỨC "ZERO" CÀNG TỐT. KẾ ĐẾN, ĐỂ XÁC ĐỊNH ĐƯỢC MỘT Ý TƯỞNG TIỀM

TÀNG CÓ BỀN VỮNG HAY KHÔNG, HÃY DIỄN ĐẠT CƠ HỘI KINH DOANH CỦA BẠN BẰNG SỐ LIỆU. HÃY NHỚ RẰNG NHỮNG CON SỐ KHÔNG HỀ BIẾT NÓI DỐI. KHÔNG CÓ CHÚNG, BẠN SẼ KHÔNG THỂ TIN TƯỞNG VÀO TIẾN ĐỘ CỦA MÌNH!

Số liệu là phương tiện tốt nhất để đánh giá một cơ hội kinh doanh, vì chúng mang lại sự tin cậy. Một khi đã nắm bắt rõ ràng số liệu của mình, bạn sẽ hiểu công việc kinh doanh mà bạn đang thực hiện. Suy nghĩ thử xem, bạn có đang nhắm vào các mục tiêu đã chọn? Bạn đã xác định được những yếu tố ảnh hưởng đến những mục tiêu đấy chưa? Nói một cách cụ thể, từng mẹo được đề xuất trong các chương khác của sách phải được định lượng ngay tại chương "Mô hình kinh doanh" này. Nếu bạn không thực hiện được kế hoạch của mình thì bạn nên thay đổi phương pháp tiếp cận.

Chúng ta hãy cùng bắt đầu với trò "con số 0" và xem qua các yếu tố cơ bản. Nếu có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh chuyên ngành tài chính, bạn có thể bỏ qua phần nội dung thứ hai của chương này. Tuy nhiên, việc sở hữu một tấm bằng như vậy lại ngầm thể hiện rằng bạn chưa bán được gì cả. Trong trường hợp đó, chúng tôi đề nghị bạn đọc lại chương "Thâu tóm khách hàng".

TRÒ CHƠI "CON SỐ 0"

Bạn không thể tránh khỏi vấn đề chi phí. Nhưng lại có khả năng loại trừ một vài chi phí! Điều này nghe rất khó tin, nhưng giảm thiểu phí tổn xuống con số 0 (thay vì chỉ khoảng 10% hoặc tầm đấy) là một chiến lược rất quan trọng. Mọi thứ sẽ càng tốt hơn nếu bạn có cách làm đột phá, vì mỗi con số 0 bạn điền vào trong cột chi phí sẽ tăng khả năng xây dựng một công ty đủ sức thay đổi cả thế giới!

Thách thức mọi chi phí trong bảng tài chính của bạn: Mỗi mức phí bạn tiêu tốn có thực sự mang lại giá trị khách hàng và yếu tố thỏa mãn không? Nếu không thì tại sao phải giữ chi phí đấy? Hãy giảm nó xuống mức zero! Xem lại thật tường tận những chi phí được cho là không thể điều chỉnh chỉ vì các đối tác hoặc đối thủ của bạn đều nghĩ như vậy. Ngoài ra, bạn cần tự đặt câu hỏi: Làm thế nào để chuyển những chi phí hiện có thành doanh thu? Khách hàng sẽ phản ứng ra sao nếu bạn làm vậy? Hãy lưu ý rằng trò "con số 0" phụ thuộc vào việc thấu hiểu nỗi đau của khách hàng, nên phải chắc chắn bạn đã xác định chính xác họ đau ở đâu.

NHỮNG VÍ DỤ CỦA TRÒ CHƠI "CON SỐ 0"

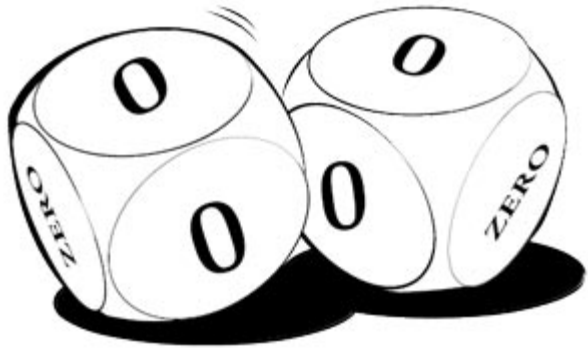
Vào thời điểm hiện tại, một số công ty đã thành công phần nào trong việc giảm chi phí xuống mức zero. Về cá nhân mình, bạn cần những đột phá mới để "chạm được đến đáy". Hãy cố gắng vì mỗi con số 0 điền vào cột chi phí sẽ khiến ý tưởng mà bạn phát triển thay đổi cuộc chơi chung.

Đối với việc tận dụng trò "con số 0", IKEA một lần nữa dẫn đầu như một đấu thủ sành sõi. Công ty này đã thay đổi luật chơi bằng việc thách thức các phương thức bán đồ nội thất truyền thống. Cụ thể là họ đã chuyển giao việc lắp ráp nội thất từ nhà sản xuất sang phía khách hàng. Kết quả ra sao? IKEA giảm được chi phí lắp ráp trên bảng tài chính xuống con số 0, cho phép khách của họ mua được hàng ưa thích ở giá thấp hơn. Bước đi này của công ty cũng đồng thời cắt giảm phí tổn vận chuyển, vì từng bộ phận tách rời dễ đóng gói hơn nhiều so với một sản phẩm hoàn thiện. IKEA không dừng lại ở đó. Họ giảm luôn tổng chi phí bằng cách cho người tiêu dùng đến lấy đồ trực tiếp từ kho hàng. Nói cách khác, họ cung cấp cho khách yếu tố thỏa mãn thông qua sự đổi mới trong việc giảm thiểu giá cả. Một ví dụ khác là Skype. Thông qua dịch vụ điện thoại miễn phí, tổ chức này đem đến cho khách hàng sự hài lòng tối đa. Bảng tài chính của họ cũng hiện diện rất nhiều con số 0! Nếu bạn biết cách chơi trò này thì nó sẽ thay đổi quy luật chung trong cả ngành kinh doanh của bạn. Vì thế, hãy tập trung vào việc thách thức các chi phí trong bảng tài chính. Liệu khách hàng có thực sự cần và mong đợi chúng hay chỉ có bạn nghĩ như vậy? Bạn có thể giảm thiểu khoản nào mà vẫn tạo ra yếu tố thỏa mãn?

Hai hãng bay Ryanair và Southwest cũng đã tạo ra sự đột phá với con số 0 và họ đã thay đổi cuộc chơi trong ngành hàng không. Ví dụ, thay vì trả tiền để đáp máy bay ở các phi trường lớn, họ hợp tác với những sân bay nhỏ hơn gần thành phố lớn để nhận phí bảo trợ. Hơn nữa, Ryanair còn chuyển đổi phí vận chuyển hành lý thành thu nhập bằng cách thu phí hành lý ký gửi của hành khách. Sự cách tân của Ryanair và Southwest dựa trên cảm hứng từ dịch vụ mà các công ty xe buýt đã cung cấp. Điểm khác biệt đáng kể duy nhất giữa hai phương tiện di chuyển là đường hàng không sẽ đưa khách đến đích nhanh hơn. Tóm lại, bài học ở đây là nếu bạn muốn thách thức các cấu trúc và mô hình kinh doanh đang tồn tại, hãy quan sát các công ty nằm ngoài ngành bạn hoạt động. Sự đổi mới trong mô hình kinh doanh của bạn cũng quan trọng không kém việc tạo dựng và phát triển yếu tố thỏa mãn.

ĐÂY LÀ NHỮNG CON SỐ 0 CỦA BẠN

BẠN CHẲNG THỂ TRÁNH NÉ TẤT CẢ CHI PHÍ, NHƯNG LẠI CÓ THỂ LOẠI TRỪ MỘT VÀI CHI PHÍ! VIỆC ĐƯA CHI PHÍ XUỐNG MỨC ZERO (THAY VÌ CHỈ GIẢM KHOẢNG 10%) LÀ CỰC KỲ QUAN TRỌNG.



Miêu tả những con số 0 của bạn:

Ý tưởng: "IKEA thay đổi luật chơi nhờ thách thức các phương pháp bán đồ nội thất truyền thống. Họ đã giảm chi phí lắp ráp xuống còn 0, giúp khách hàng có thể mua sản phẩm ở giá thấp hơn".

Cụ thể hơn, ở khoản nào?

Ý tưởng: "IKEA đã chuyển giao việc lắp ráp đồ nội thất từ nhà sản xuất sang phía khách hàng".

Nguồn lực của ai?

Ý tưởng: "IKEA cắt giảm khoảng 80% chi phí vận chuyển vì các bộ phận của một món đồ nội thất có thể được đóng gói tốt hơn một sản phẩm hoàn thiện".

Tại sao?

Ý tưởng: "IKEA cung cấp cho khách hàng yếu tố thỏa mãn thông qua sự đột phá trong việc giảm thiểu giá cả".

Lưu ý: Nếu bạn làm việc trong một công ty đang hoạt động thì bạn có cách nào để giúp nơi mình làm việc giảm 90% chi phí mà không đánh mất yếu tố thỏa mãn? Để đạt được mục tiêu như vậy bạn nên bắt đầu thực hiện những cải cách khác biệt.

KHÁCH HÀNG CỦA BẠN SẴN SÀNG BỎ RA NHỮNG GÌ?

Hãy tính toán giá sản phẩm bằng cách sử dụng một trong hai phương pháp sau:

1. Định giá dựa theo chi phí: Với kỹ thuật này, bạn cần tìm hiểu xem phí tổn là bao nhiêu để triển khai, sản xuất và bán sản phẩm của mình. Sau đấy, hãy thêm vào "lợi nhuận mong muốn" trên một sản phẩm (còn gọi là lợi nhuận biên – margin) để trang trải các mức phí khác trong công ty và gia tăng thu nhập, rồi đưa ra giá sản phẩm dựa trên con số đấy. Ngoài ra, lợi nhuận biên bạn nắm giữ cần nằm cùng một mức với các công ty tương tự. Có thể nói định giá dựa trên phí tổn là phương pháp truyền thống được công nhận rộng rãi. Nó giúp việc so sánh, đánh giá trở nên dễ dàng hơn cho cả khách hàng và đối thủ của bạn. Hãy lưu ý rằng, sức tiêu dùng của khách hàng có thể thách thức độ lớn của lợi nhuận biên, được xác lập bởi các công ty cùng kinh doanh một mặt hàng (business-to-business setting). Cho dù bạn cố gắng tỏ ra kín đáo như thế nào về khoản này, khách hàng cũng sẽ có lợi nhờ vào quy luật cạnh tranh.

2. Định giá dựa theo giá trị: Theo phương thức này, giá cả được quyết định đơn thuần dựa vào việc bạn nghĩ sản phẩm của mình đáng giá bao nhiêu đối với khách hàng. Nhận định này của bạn không bị ảnh hưởng bởi chi phí triển khai, sản xuất và bán sản phẩm.

Nếu bạn xử lý được nỗi đau cho khách hàng, thành công trong việc xây dựng yếu tố thỏa mãn và tạo được sự khác biệt so với đối thủ của mình thì hãy nhắm vào việc định giá dựa theo giá trị. Còn nếu chỉ định giá dựa trên chi phí thì bạn sẽ phụ thuộc vào mức giá của mình (bằng chính giới hạn do bạn đã đặt ra). Hãy nhớ lại thử xem, bạn đã nghe bao nhiêu người tiêu dùng nói rằng "Tôi sẵn sàng bỏ nhiều tiền hơn để mua món hàng này"? Do vậy, một sản phẩm giá thấp chưa hẳn đã thể hiện một chiến lược kinh doanh tốt.

Tuy nhiên, nhiều công ty không dám thử sử dụng phương pháp định giá theo giá trị. Trong trường hợp bạn dự tính đưa ra một sản phẩm thông thường và không có yếu tố thỏa mãn rõ ràng, hãy cân nhắc sử dụng chiến lược định giá theo chi phí để giữ tính cạnh tranh của mặt hàng đấy. Dĩ nhiên, nếu yếu tố thỏa mãn của bạn cao thì đừng ngại việc đưa ra mức giá phù hợp bằng cách quan sát và đánh giá tổng quan cảm nhận của khách hàng.

BẠN CÓ BAO NHIÊU LỢI NHUẬN?

BẠN TỔN HẠI LỚN CHỪNG NÀO?

Khi mà bạn đã định giá cho sản phẩm của mình, bạn có thể tiếp tục xử lý dữ liệu tại bảng lợi nhuận và thua lỗ (P&L – profit and loss). Bắt đầu với doanh thu – phần hấp dẫn nhất! Để biết được doanh thu sẽ đạt mức mong đợi vào lúc nào, hãy nhân giá sản phẩm với số lượng khách hàng bạn hy vọng có được trong 3 năm tới. Bạn có thể dễ dàng thực hiện việc này với bảng tài chính trên Excel. Tuy vậy, đây cũng là vấn đề mà nhiều công ty đã tính toán thất bại.

Tiếp theo là chi phí. Bạn cần tiền để thuê văn phòng, cài đặt dịch vụ điện thoại cố định, trả bảo hiểm – các ví dụ của chi phí duy tu (dùng để bảo trì nơi làm việc). Hãy cộng số đấy vào lương bổng và tiền mua trang thiết bị để sản xuất, mở rộng cơ sở... rồi lấy doanh thu trừ đi chi phí cho 3 năm tới. Đừng nản lòng nếu lúc đầu bạn chỉ dự kiến được toàn thua lỗ. Có rất nhiều công ty tiềm năng cao phải chịu như vậy trong nhiều năm liền. Hãy cân nhắc phương án củng cố các nguồn tài trợ bên ngoài để bù cho những năm đầu thất bát.

DỮ LIỆU THÂU TÓM KHÁCH HÀNG

Hãy xem xét thật kỹ các dữ liệu mà bạn đang theo dõi để tổng hợp COCA và LTV.

Đảm bảo việc ghi nhận dữ liệu về số sản phẩm bán ra, tên của người bán, ngày mua hàng, giá thị trường... nên nhớ rằng bạn sẽ cần các dữ liệu này để đánh giá xem hiện bạn có phân phối nguồn lực một cách thích hợp hay không. Chúng sẽ vô cùng có ích khi bạn bắt đầu mở rộng quy mô kinh doanh. Ngoài ra, hãy chắc chắn rằng giá cả đưa ra phù hợp với cấu trúc bán hàng (sales structure). Ví dụ, nếu giao dịch trung bình hàng năm thấp hơn 10 ngàn đô (ở thị trường Mỹ) thì sẽ chẳng có ai thèm đầu tư vào công ty bạn. Các dự toán dài hạn trong tương lai sẽ không thành công nếu COCA của bạn luôn cao hơn LTV.

Hãy bắt đầu theo dõi hình thù của ống dẫn khách hàng càng sớm càng tốt. Bạn thu thập được bao nhiêu lead trong một tháng? Những lead nào mang lại cơ hội kinh doanh trên thực tế? Trong số các cơ hội đấy, bao nhiêu lead trở thành khách hàng? Những khách hàng tiếp tục trung thành với bạn và mua sản phẩm của bạn nhiều hơn một lần? Một khi hiểu được ống dẫn của mình, bạn có thể từ từ nâng cấp hệ thống, sửa chữa những "rò rỉ" và bảo đảm sẽ có được doanh thu tốt hơn.

BẠN CẦN LÀM NHỮNG GÌ ĐỂ THÀNH CÔNG?

Chúc mừng! Bạn đã hoàn thành những phép tính trên! Nhưng những con số bạn thu thập được có đúng với thực tế hay chưa? Kinh nghiệm (của riêng bạn hoặc từ người khác) và những số liệu vĩ mô (gồm các thông tin như dân số trong một khu vực địa lý cụ thể, mức thu nhập, giới tính…) sẽ giúp bạn tinh lọc các ước tính của mình. Càng dành nhiều công sức cho những con số, phép tính của bạn sẽ càng thực tiễn hơn.

Sau khi hoàn thành vấn đề thuật toán, ta cần bắt đầu một việc khó khăn hơn: khởi động kế hoạch biến những con số thành hiện thực. Cụ thể, bạn cần chạy một bài phân tích độ nhạy. Hãy tự hỏi: "Dựa vào số liệu trước mắt, những yếu tố nào sẽ ảnh hưởng đến thành công tương lai của doanh nghiệp nhiều nhất?". Doanh số bán ra và khách hàng thâu tóm được thường là chìa khóa chủ yếu cần tập trung, nhưng vẫn còn rất nhiều những điều cần lưu ý khác. Làm cách nào để phân rõ những gì bạn bắt buộc phải có và những gì bạn muốn có?

CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ

THEO NHẬN ĐỊNH CÁ NHÂN, SẢN PHẨM CỦA BẠN ĐÁNG GIÁ BAO NHIÊU ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG?

Chiến lược định giá của bạn dựa trên chi phí…

Ý tưởng: "Những nhà sản xuất bê-tông thêm vào lợi nhuận biên để thanh toán giá cả và định giá dựa vào đó".

…Hay giá trị?

Ý tưởng: "Apple định giá dựa trên giá trị thực tế của sản phẩm đối với khách hàng".

Tại sao phải làm vậy?

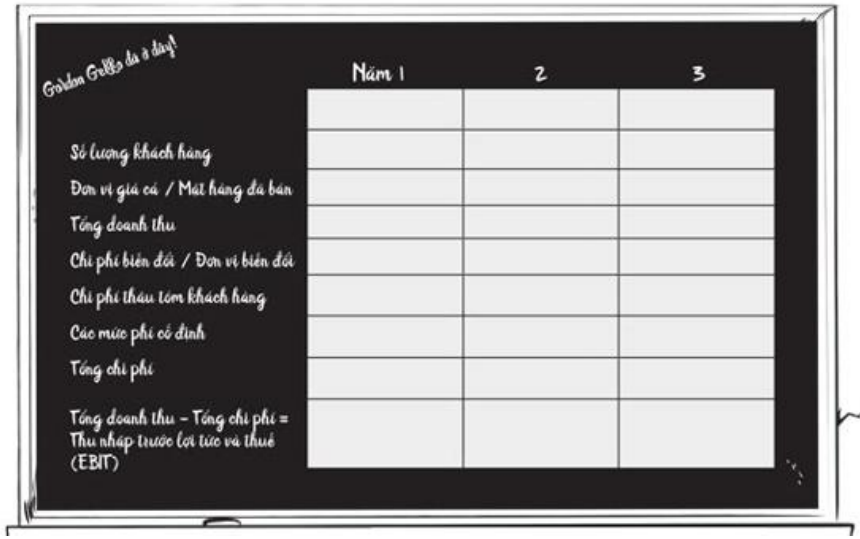
Ý tưởng: "Các sản phẩm làm từ bê-tông đều như nhau: tầm thường và kém nổi bật. Chúng không có yếu tố thỏa mãn rõ ràng".

Tại sao phải làm vậy?

Ý tưởng: "Apple đã tạo ra yếu tố thỏa mãn và tách biệt bản thân khỏi các đối thủ cạnh tranh".

HÃY CHO CHÚNG TÔI THẤY NHỮNG CON SỐ!

ĐẾN THỜI ĐIỂM NÀY BẠN ĐÃ CÓ MỘT BẢNG TÀI CHÍNH, VẬY CÁC SỐ LIỆU CẦN THIẾT Ở ĐÂU NÀO?


Gordon Gekko đã ở đây!
Năm 1
2
3
Số lượng khách hàng
Đơn vị giá cả / Mặt hàng đã bán
Tổng doanh thu
Chi phí biến đổi / Đơn vị biến đổi
Chi phí thâu tóm khách hàng
Các mức phí cố định
Tổng chi phí
Tổng doanh thu – Tổng chi phí = Thu nhập trước lợi tức và thuế (EBIT)

Khi bạn thắc mắc về việc thêm các chi phí, theo đuổi một cơ hội mới hoặc gia nhập một thị trường lạ, đừng quên những câu hỏi cơ bản này: "Việc dành thời gian và nguồn lực xử lý vấn đề giá cả – lợi nhuận có tạo ra sự khác biệt đáng kể cho công ty không?". Khi bạn băn khoăn về việc dành tiền cho một chiến dịch tiếp thị để thu hút khách hàng mới hoặc mua cho nhóm phát triển sản phẩm vài chiếc ghế êm ái để họ không xin nghỉ giữa chừng vì đau lưng, hãy xem lại các tính toán đã thực hiện của bạn. Vấn đề sẽ được giải quyết!

ĐẶT MỤC TIÊU

Để có thể đánh giá xem bản thân có đang sử dụng thời gian và nguồn lực một cách thông minh không, hãy tự hỏi: "Mình muốn đạt được điều gì và vào thời điểm nào?". Một số người gọi điều này – theo một cách khá màu mè – là: "Định nghĩa chiến lược của bản thân". Nhưng hãy cứ hiểu đơn giản là bạn cần đề ra mục tiêu cho mình và mục đích của việc này là tăng cường sự gắn bó, thấu hiểu lẫn nhau trong công ty. Tuy nhiên, chỉ đặt ra và chia sẻ mục tiêu là chưa đủ. Bạn cũng cần phải áp dụng những bài "thuyết giảng" của mình vào thực tiễn, bằng cách hoạch định rõ con đường để đạt được các mục tiêu đấy.

Có 3 sai lầm phổ biến khi đặt mục tiêu. Sai lầm đầu tiên là cố gắng đặt ra quá nhiều các mục tiêu vô cùng mơ hồ hoặc rắc rối đến mức không ai hiểu được. Sai lầm thứ hai là đánh giá thấp sự quan

trọng của việc minh họa và truyền đạt mục tiêu đấy đến đội ngũ của bạn. Sai lầm thứ ba là đặt mục tiêu dựa trên những thông tin chưa rõ ràng. Khi quá trình thu thập dữ liệu còn mơ hồ, bạn sẽ không thể xác định rằng có nên điều chỉnh lại thời gian và nguồn lực của mình hay không.

Hãy đơn giản hóa mục tiêu để chúng dễ nắm bắt hơn và gia tăng khả năng chuyển đổi các dự tính trên giấy tờ thành công việc hằng ngày. Nên nhớ rằng những mục tiêu được trình bày rõ ràng, súc tích là cực kỳ trọng yếu đối với quá trình tăng hiệu suất. Dù gì bạn cũng chẳng muốn số liệu quan trọng "chơi trò ú tim" với mình lúc cần thiết, đúng không nào?

Bây giờ bạn cần xác định một số mục tiêu định lượng và cố gắng hoàn thành những gì có thể đo lường được. Tuy nhiên, cần lưu ý, không phải cứ đặt ra mục tiêu – chính xác hơn là mục tiêu dài hạn – thì bạn sẽ thực hiện được ngay. Bạn cũng nên quan tâm đến những vấn đề cần hoàn tất trước mắt (hay mục tiêu ngắn hạn). Ví dụ như việc mua ô tô. Mục tiêu dài hạn khi sở hữu loại xe này là để đi lại thuận tiện hơn, nhưng phải đảm bảo bánh xe luôn căng, động cơ không thiếu nhớt và xăng thì đầy bình. Việc bảo trì xe thường xuyên sẽ giúp ta đạt được mục tiêu trên, vì thế hãy quan tâm thấu đáo các công việc kiểu này. Ngoài ra, bạn cũng không cần thêm thắt gì nhiều cho kế hoạch tổng quan mà bạn đã thiết lập, trừ khi thời thế thay đổi – điển hình là vào mùa đông, ta phải lắp loại bánh trượt tuyết thì ô tô mới di chuyển được.

Sau khi đã vạch rõ và truyền đạt các mục tiêu của mình, hãy tập trung vào nó trong các buổi họp ban điều hành. Bạn chỉ nên lắng nghe các bộ phận phụ trong doanh nghiệp (như ban tài chính) trong trường hợp có tình huống cấp bách cần giải quyết.

Hãy liên tục giám sát xem công ty của mình có đang phát triển và hướng đến mục tiêu không nhé!

ĐẶT MỤC TIÊU

MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC ĐẶT MỤC TIÊU LÀ TĂNG CƯỜNG SỰ GẮN BÓ VÀ THẤU HIỂU LẪN NHAU TRONG CÔNG TY. TUY NHIÊN, CHỈ ĐẶT VÀ CHIA SẺ MỤC TIÊU THÔI LÀ CHƯA ĐỦ.

Mục tiêu của bạn là gì và cần truyền đạt chúng như thế nào?

Ý tưởng: "Đạt được 1 triệu khách hàng. Chính thức khởi động và dựng các bảng hiệu để phô trương thanh thế".

Những điều gì là quan trọng nhất và cần được đánh giá?

Ý tưởng: "Bảng điều khiển của một chiếc xe thể thao có mô-men xoắn và tốc độ siêu việt".

Làm sao để chuyển đổi chúng thành các công việc hằng ngày?

Ý tưởng: "Chúng ta phải có thêm 2.740 khách hàng mỗi ngày để đạt mục tiêu trong vòng 1 năm. Nói cách khác, với 1% tỷ lệ chuyển đổi, chúng ta phải tiếp cận được 274.000 đầu mối mới trong một ngày".

Lưu ý: Luôn có một số mục tiêu ngắn hạn đáng cân nhắc để "lót đường" cho mục tiêu dài hạn mà chúng ta nhắm đến. Ví dụ, bạn mua ô tô cốt để đi lại thuận tiện hơn, nhưng hãy đảm bảo bánh xe phải căng, động cơ đủ dầu và bình đầy xăng nếu muốn du ngoạn ở đâu đấy. Việc bảo trì xe thường xuyên sẽ giúp bạn đạt mục tiêu trên, vì vậy đừng nên lơ là. Tuy nhiên, bạn không cần tính toán, thêm bớt gì vào công việc cần thực hiện, trừ khi hoàn cảnh thay đổi. Ví dụ như vào mùa đông ta phải lắp bánh chạy trên tuyết thì ô tô mới di chuyển được.

DỊCH CHUYỂN NHỮNG CÂY KIM

ĐỂ ĐÁNH GIÁ XEM MÌNH CÓ ĐANG SỬ DỤNG THỜI GIAN VÀ NGUỒN LỰC MỘT CÁCH THÔNG MINH HAY KHÔNG, BẠN HÃY TỰ HỎI: "MÌNH MUỐN ĐẠT ĐƯỢC ĐIỀU GÌ VÀ VÀO THỜI ĐIỂM NÀO?".

Điều gì sẽ nhích cây kim đến với mốc thành công?

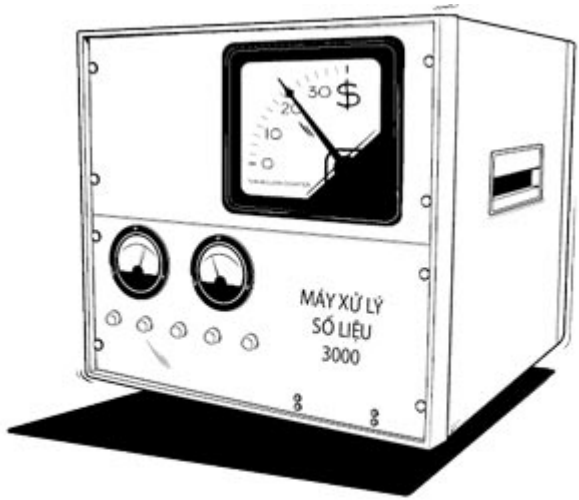
Ý tưởng: "Gia tăng số lượng khách hàng".

Điều gì sẽ đưa cây kim về khu vực màu đỏ (chỉ sự thiệt hại)?

Ý tưởng: "Chúng ta có thể mất đi một đối tác phân phối hoặc thất thoát gấp đôi lượng chi phí bán sản phẩm".

Vậy bạn nên làm gì?

Tốt nhất là bạn nên tự mình nghĩ ra cách giải quyết...



ĐÂY LÀ NHỮNG LUỒNG DOANH THU CỦA BẠN

BẠN CÓ THỂ KIẾM ĐƯỢC RẤT NHIỀU TIỀN NHỜ VÀO NHỮNG ĐỀ XUẤT CỦA MÌNH, CỤ THỂ HƠN, LÀM CÁCH NÀO ĐỂ TÌM RA ĐƯỢC MỘT LUỒNG DOANH THU KHÁC NHẰM TĂNG CƯỜNG YẾU TỐ THỎA MÃN?

Bạn cần làm điều đấy như thế nào?

Ý tưởng: "Ryanair tăng doanh thu bằng cách bán đồ ăn nhẹ trên máy bay, thu phí hành lý và giao dịch với các đối tác để có chỗ đậu máy bay, huy động được xe hỗ trợ và có thể chuyên chở hành khách tới các sân bay ở xa".

Và khi nào?

Ý tưởng: "Hôm nay? Ngày mai?

Hay quý sau?".

TÓM TẮT CHƯƠNG – MÔ HÌNH KINH DOANH

Việc xử lý các con số giúp bạn đưa ra chiến lược định giá, quyết định nguồn đầu tư tương lai và ước tính con đường phát triển công ty của bạn. Hãy cố gắng giảm thiểu chi phí xuống 0 trong bảng tài chính của mình. Tạo ra một chiến lược "bá đạo" để thâu tóm khách hàng và nhắm vào việc định giá dựa trên giá trị đi kèm với yếu tố thỏa mãn độc đáo. Xác định một vài mục tiêu cụ thể và truyền đạt chúng tới đội ngũ của bạn. Sau cùng, thường xuyên

giám sát thời gian và nguồn lực của cả đội để bảo đảm rằng mọi người đang đi đúng hướng.

CÁC CÂU HỎI CẦN ĐƯỢC TRẢ LỜI:

1. Khả năng chơi trò "con số 0" của bạn như thế nào?

2. Bạn đã có chiến lược định giá đúng đắn chưa?

3. Bạn đã thu thập đủ dữ liệu để dự toán các chi phí chưa?

4. Bạn đã hoạch định một vài mục tiêu cụ thể cho việc kinh doanh của mình chưa?

5. Bạn đã giám sát được thời gian, nguồn lực của công ty và có thể điều chỉnh chúng khi cần thiết chưa?

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG CỦA BẠN...

ĐỒNG BỘ HÓA VỚI MÔ HÌNH KINH DOANH

Mô hình kinh doanh không đơn thuần là những con số! Hãy luôn phấn đấu để nó mãi là một phần trong yếu tố thỏa mãn.

GHI NHỚ

Tiền là sản phẩm kết hợp giữa các ý tưởng tuyệt vời và khả năng đột phá trong việc hình thành những con số 0.

Đối tác

KHÔNG CÔNG TY NÀO LÀ MỘT HÒN ĐẢO BIỆT LẬP.

AI YÊU QUÝ BẠN? AI THÙ GHÉT BẠN?

THỬ THÁCH KHÔNG CHỈ LÀ TÌM ĐỐI TÁC, MÀ LÀ TÌM ĐỐI TÁC PHÙ HỢP. ĐỂ LÀM ĐƯỢC NHƯ VẬY, ĐẦU TIÊN BẠN CẦN TỰ HỎI: "AI YÊU MÌNH? AI GHÉT MÌNH?". ĐIỀU THỨ HAI, HÃY CÂN NHẮC LỰA CHỌN CÁC ĐỐI TÁC TIỀM NĂNG TRONG PHƯƠNG DIỆN DOANH THU VÀ YẾU TỐ THỎA MÃN, RỒI XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ HOẶC LỢI ÍCH HỌ CÓ THỂ MANG LẠI. ĐIỀU THỨ BA, BẠN NÊN NGỒI LẠI VỚI HỌ ĐỂ QUYẾT ĐỊNH XEM MỖI BÊN SẼ CHO NHAU NHỮNG GÌ VÀ SẼ THU LẠI ĐƯỢC GÌ KHI HỢP TÁC.

Các mối quan hệ tương trợ thành công sẽ thúc đẩy tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, cổ phần và giá trị nhãn hiệu của bạn. Tuy nhiên, ta có một cạm bẫy cần tránh: Việc nhân đôi yếu tố thỏa mãn nổi bật (dù nâng cao lợi nhuận) có thể khiến mô hình kinh doanh bên công ty đối tác lâm vào tình trạng khó khăn, thậm chí

suy sụp. Vì thế, hiểu được việc hợp tác với mình sẽ ảnh hưởng thế nào đến tổng doanh thu của đối tác tiềm năng là vô cùng cần thiết trước khi bạn liên hệ và gặp họ.

KHÔNG CÔNG TY NÀO LÀ MỘT HÒN ĐẢO ĐƠN ĐỘC

Các mối quan hệ hợp tác rất quan trọng cho sự phát triển của công ty và bạn có thể tạo ra chúng trong nhiều khía cạnh: sản xuất, nghiên cứu và phát triển (R&D), phát triển sản phẩm, bán hàng, phân phối và hỗ trợ khách hàng. Hãy luôn chấp nhận sự hỗ trợ từ bên ngoài! Trong thế giới không ngừng thay đổi này, vòng tuần hoàn sản phẩm đã thu gọn lại khi các công ty tập trung, chuyên môn hóa và phân loại các nhiệm vụ chính lúc trao đổi công việc với các đối tác. Chưa một công ty nào dù lớn hay nhỏ thành công trong việc chữa trị vết thương lòng của khách hàng mà không nhờ vào sự giúp đỡ của một số chiến hữu. ***Vì vậy, chớ nên độc hành bình thiên hạ!***

AI YÊU QUÝ BẠN? AI THÙ GHÉT BẠN?

Tuy nhiên, tìm đối tác phù hợp không hề dễ dàng. Lúc đầu, bạn có thể cảm thấy sung sướng khi lần đầu được công ty khác tỏ ý giao kết và lập quan hệ đối tác với họ ngay lập tức; hoặc mơ mộng đến việc liên kết với những nhãn hiệu lớn trong ngành của mình: "Làm sao mà thất bại cho được khi đã liên minh với Walmart hay Mercedes-Benz?". Đáng tiếc rằng, ngay cả những công ty nổi tiếng hay nhiệt thành nhất cũng có khả năng không phải là đồng minh tốt nhất dành cho bạn. Để tạo dựng một mối quan hệ liên kết bền vững, cả hai bên đều phải đạt được mục đích của mình dễ dàng hơn, bằng cách làm việc với nhau thay vì tồn tại độc lập. Sự nổi tiếng và thiện cảm thuần túy rất khó tạo ra một quan hệ đối tác thành công.

Có hai loại đối tác: kẻ yêu quý bạn và người thù ghét bạn. Đọc đến đây, có thể bạn sẽ thắc mắc ai lại muốn hợp tác với một người ghét mình bao giờ chứ? Đó là bởi vì có khả năng bạn đã không nhận ra điều đấy ngay từ đầu! Đối tác mới của bạn có thể "giáng trần" như một lựa chọn hoàn hảo, rồi chuyển dần thành kẻ thù. Kịch bản này đã xảy ra rồi!

Kẻ yêu: Những đồng minh thật sự quý trọng bạn sẽ luôn mong bạn thành công. Vì sao? Vì thành tựu của bạn sẽ gia tăng sự thành công của họ! Đầu tiên, hợp tác với bạn sẽ tăng doanh thu và lợi nhuận của họ. Điều thứ hai, sự cộng tác sẽ giúp họ nhận dạng và phát triển yếu tố thỏa mãn nổi bật để thu hút khách hàng. Bạn có

thể cung cấp cho họ các vũ khí mới để đấu lại đối thủ cạnh tranh, giảm chi phí thâu tóm, duy trì lượng khách hàng, giảm thời gian vào thị trường hoặc tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Điều cuối cùng và quan trọng nhất, nếu khách hàng của đối tác yêu bạn, họ sẽ còn yêu bạn hơn nữa! Thế nên bạn cần tìm hiểu các nỗi đau tiềm ẩn từ khách hàng của đối tác tiềm năng và giúp họ tìm ra phương pháp chữa trị nỗi đau đó. Một khi đã lắng nghe khách ruột mô tả phương pháp giải quyết nỗi đau do bạn giải quyết, đối tác tiềm năng đó sẽ sẵn sàng ký tên vào hợp đồng.

Người ghét: Các đối tác thù hằn bạn thường có những lý do thuyết phục khi làm vậy. Suy cho cùng, một "tay chơi" mới toanh dù còn non nớt cũng có thể gây tổn thương cho đồng nghiệp xung quanh. Ví dụ, khách hàng của đối tác đang đau khổ vì một cơn đau nhức nhối và không rõ ràng. Bạn liền xuất hiện và giải quyết nó. Một khi xâm nhập vào thị trường, bạn không chỉ đơn thuần cho đối tác thấy họ sai lầm ở điểm nào, mà còn thay đổi luật lệ của cuộc chơi! Thế là khách hàng bên họ yêu cầu giảm giá cả, phục vụ tốt hơn, thêm chức năng, gửi hàng nhanh hơn... Tất cả những điều này đòi hỏi chi phí vượt trội, tạo ra trở ngại mà đồng minh của bạn chẳng mong đợi xíu nào.

KẺ THỦ CỦA KẺ THỦ LÀ BẠN CỦA BẠN

Hầu hết đối tác tiềm năng sẽ tỏ ra khó chịu khi luồng thu nhập bị

đe dọa bởi yếu tố thỏa mãn mà bạn khám phá ra. Tệ hơn nữa, một khi nhận thấy mối liên kết với bạn có thể khiến đồng minh bên họ bất mãn và tạo lỗ hổng trong mô hình kinh doanh, những công ty này có thể đi đến kết luận bạn không thể bị đánh bại trong một liên minh sòng phẳng và quay sang hợp tác với địch thủ của bạn. Cũng có khi họ đã làm vậy rồi!

Tình huống khó xử nhất là khi đối tác tiềm năng quý mến bạn, nhưng khách hàng bên họ lại thù hằn. Trường hợp của Skype là một ví dụ điển hình. Khi công ty này lần đầu gõ cửa hợp tác, các nhà cung cấp thiết bị cầm tay (phần lớn là điện thoại di động và bộ đàm) rất vui lòng ký kết liên doanh. Họ không mấy bận tâm tới việc Skype xác nhận "cả thế giới có thể tán gẫu miễn phí". Dù mọi người có gọi điện không cước phí thì khách hàng từ mọi đối tác của họ cũng đều phải mua thiết bị cầm tay. Hiển nhiên, phần lớn các đối tác đấy – những nhà cung cấp mạng không dây – ghét cay ghét đắng Skype. Dịch vụ liên lạc miễn phí của Skype đã đè bẹp nguồn lợi nhuận lâu nay mà họ có từ các cuộc gọi đường dài.

Vì thế, nhiều khi không phải do lỗi ở bản thân mà bạn được yêu hay bị ghét. Tất cả đều liên quan đến các mối quan hệ phức tạp giữa những doanh nghiệp khác trong "hệ sinh thái" của họ. Thế những điểm trọng yếu ở đây là gì? Khi cân nhắc các đối tác tiềm năng, hãy hình dung việc hợp tác sẽ tạo ra ảnh hưởng như thế nào đến các quan hệ đối tác của họ. Và nên nhớ rằng, một khi bạn đã liên kết thành công với đối tác đầu tiên, các đối tác khác sẽ sẵn sàng theo sau.

BẠN CÓ THỂ MANG LẠI ĐIỀU GÌ VÀ THU ĐƯỢC ĐIỀU GÌ?

Trong bất kỳ mối quan hệ nào, đặc biệt là trong kinh doanh, bạn phải cho đi thì mới có thể nhận lại. Trong một mối quan hệ tương trợ, mỗi bên đều đánh cược rằng góp chung nguồn lực sẽ tăng doanh thu và lợi nhuận nhanh hơn so với tự hoạt động. Họ thường mạo hiểm những gì đang có và hy vọng thu lại được những thứ hiếm hoi và khó bắt chước hơn. Mối liên kết sẽ đáng giá hơn cho cả hai bên nếu hai bên bổ sung được cho nhau. Tuy nhiên, chỉ một bản hợp đồng kinh doanh không đủ để xây dựng quan hệ bền vững. Để mang lại yếu tố thỏa mãn như đã hứa với khách hàng, hai bên phải thường xuyên tương tác để duy trì sự thỏa thuận giữa việc cho và nhận. Nếu thỏa thuận đó tiêu tan và một bên quyết định theo đuổi giải pháp khác thì mối quan hệ sẽ chết đi. Vì vậy, sự đồng nhất và tin tưởng rất cần thiết đối với quá trình tạo dựng mối quan hệ thành công.

QUAN HỆ TƯƠNG TRỢ KHỞI ĐẦU BẰNG CỤM TỪ "ĐỒNG Ý"

Có được bạn đồng hành đầu tiên là điều rất hứng khởi đối với một công ty trẻ. Nhưng trước khi ăn mừng sự hợp tác, bạn nên đánh giá điều này ở hai phương diện: doanh thu và yếu tố thỏa mãn. Đối tác của bạn phải giúp tăng doanh thu (gián tiếp hay trực tiếp) hoặc tăng khả năng tạo ra yếu tố thỏa mãn độc đáo và bền vững – nếu được cả hai điều thì càng tốt! Phần lớn giao kèo làm ăn sẽ mang đến ít nhất một vài lợi ích liên quan đến hai phương diện trên, nhưng các lợi ích đấy có thể không tồn tại ở tỷ lệ tương đương. Bạn cần luôn luôn lạc quan trong các quan hệ liên kết. Các đồng minh mạnh nhất sẽ giúp bạn đảm bảo doanh thu và phát triển yếu tố thỏa mãn một cách đồng đều.

ĐỐI TÁC

GIAO KẾT KINH DOANH RẤT QUAN TRỌNG CHO SỰ PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY BẠN. TUY NHIÊN, TÌM ĐƯỢC ĐỐI TÁC PHÙ HỢP KHÔNG PHẢI LÀ VIỆC DỄ DÀNG.

Liệt kê các công ty...

... yêu quý bạn:

đây là những đối tác muốn bạn thành công.

... thù hằn bạn:

những đối tác khác có lý do chính đáng để ghét bạn.

Lưu ý: Kẻ thù của kẻ thù là đồng minh của bạn.

MA TRẬN DOANH THU – THỎA MÃN

HÃY ĐÁNH GIÁ KỸ CÀNG CÁC LOẠI QUAN HỆ ĐỐI TÁC ĐỂ CHẮC CHẮN MÌNH CÓ NHỮNG ĐỒNG MINH PHÙ HỢP.

SẮP XẾP CÁC ĐỐI TÁC TIỀM NĂNG DỰA VÀO:

1. Họ góp bao nhiêu phần vào doanh thu của bạn (dẫn chứng bằng các con số nếu có!) và/hoặc yếu tố thỏa mãn (kèm theo ví dụ minh họa) như thế nào?

2. Bạn góp bao nhiêu phần vào doanh thu của họ (dẫn chứng bằng các con số nếu có!) và/hoặc yếu tố thỏa mãn (kèm theo ví dụ minh họa) như thế nào?

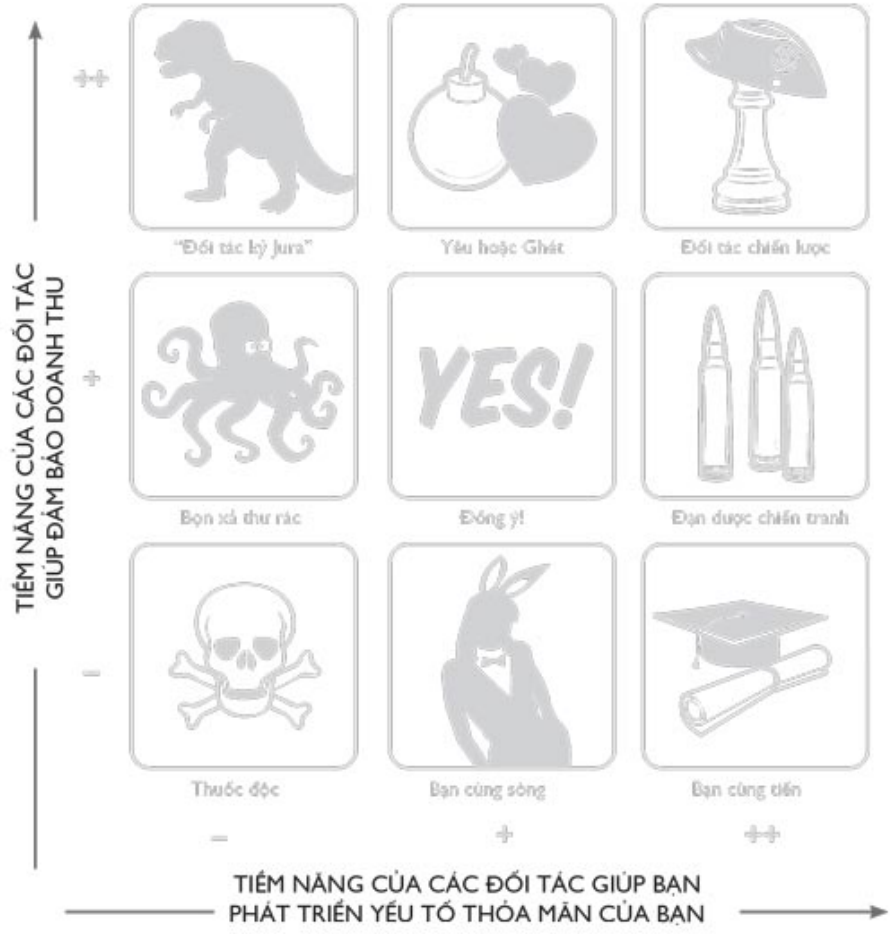
Sẽ không sao cả...

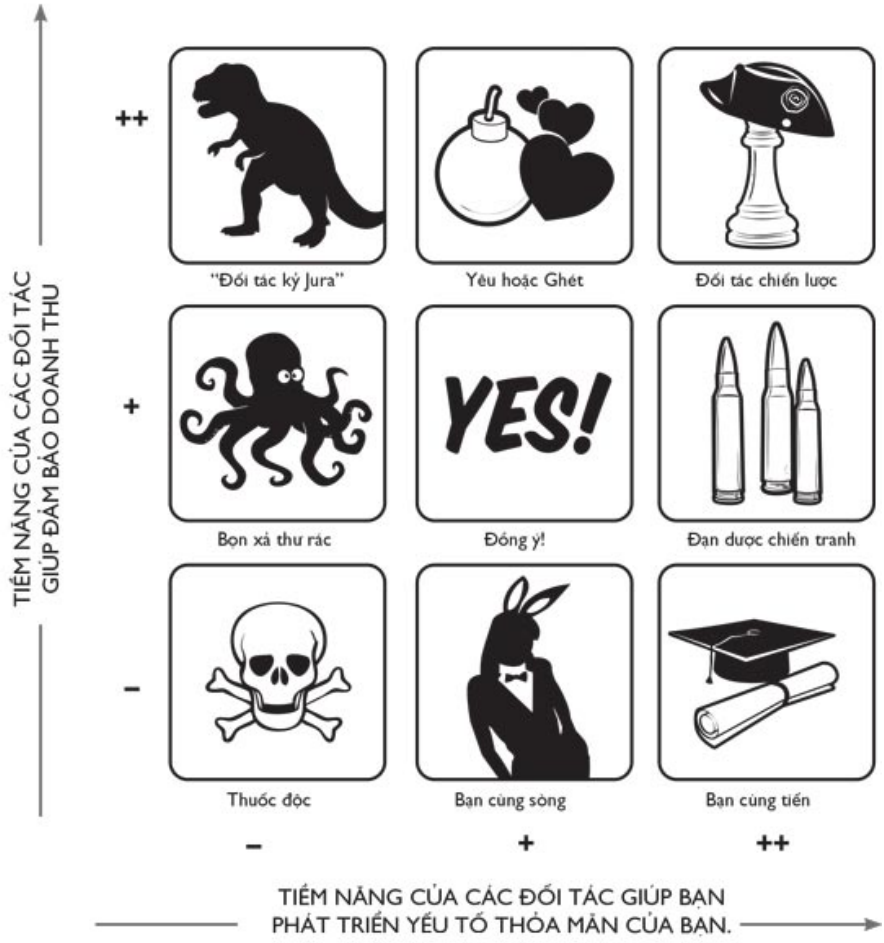
... nếu bạn chưa có tên của những đối tác tiềm năng.

... nếu bạn đang loay hoay chọn lựa các bên phù hợp.

... nếu bạn chưa phân loại được một đồng minh. Hãy cứ đặt họ vào ô "đồng ý" trước tiên!

... nếu bạn muốn xếp một đối tác ở nhiều hạng mục trong ma trận.


TIỀM NĂNG CỦA CÁC ĐỐI TÁC GIÚP ĐẢM BẢO DOANH THU
++
+
–
"Đối tác kỳ Jura"
Yêu hoặc Ghét
Đối tác chiến lược
Bọn xả thư rác
Đồng ý!
Đạn dược chiến tranh
Thuốc độc
Bạn cùng sống
Bạn cùng tiến
–
+
++
TIỀM NĂNG CỦA CÁC ĐỐI TÁC GIÚP BẠN PHÁT TRIỂN YẾU TỐ THỎA MÃN CỦA BẠN



CHỌN ÁO ĐỂ MẶC, CHỌN BẠN ĐỂ CHƠI

Có rất nhiều dạng quan hệ tương trợ. Hãy đánh giá từng loại kỹ càng để chắc chắn bạn có một liên minh hảo hạng.

BẠN CÙNG SÒNG, CÙNG CHƠI CÙNG CHỊU

Các đồng minh dạng này mang lại ít doanh thu nhưng giúp tuyên truyền yếu tố thỏa mãn bạn đề ra. Tuy nhiên, dần dà, bạn sẽ phát triển nhanh hơn họ. Hãy cân nhắc như thế này: Nếu bạn và các đối tác đầu tiên không còn cùng đẳng cấp, họ sẽ không giúp thêm được gì cho việc kinh doanh đang tiến triển và bạn sẽ không thu thêm được lợi nhuận sau khi bỏ công sức giúp họ. Đấy là lúc bạn nên tìm kiếm các đồng minh mới! Điều đó không có nghĩa là bạn phải cắt đứt mọi quan hệ với bạn cũ. Hãy cứ nhận điện thoại và giữ logo phía họ trên trang web của bạn, nhưng đừng tiếp tục tốn

nguồn lực cho họ.

BẠN CÙNG TIẾN, GIÚP NHAU HỌC TẬP

Các đối tác có khả năng trao đổi kinh nghiệm sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn về sản phẩm, thị trường và dây chuyền giá trị – công thức thiết yếu cho sự thành công và khả năng tăng cường yếu tố thỏa mãn. Họ cũng sẽ góp phần vào câu chuyện trôi chảy "không ma sát" của công ty bạn. Những "bạn cùng tiến" này thường là các trường đại học, tổ chức mang tính đột phá về sản phẩm hay những nhà doanh nhân dày dạn. Không có gì mạo hiểm khi liên kết với họ, vì bạn có thể học hỏi được rất nhiều điều (nhưng cần xác định mình đã tiếp thu được bao nhiêu). Ngoài ra, họ thường không mang lại doanh thu đáng kể, nên bạn sẽ phải tăng cường hợp tác với các bên khác.

BỌN XẢ THƯ RÁC

Các đối tác này thêm tiền vào két chúng ta bằng cách phổ biến sản phẩm đến thị trường lớn với chi phí tối thiểu. Nhưng họ thường gia tăng tần số một cách bừa bãi và gây nhiều phiền toái. Các khách hàng tiềm năng sẽ phớt lờ hoặc tệ hơn là phản ứng gay gắt với họ. Đây thực sự không phải là một cách thông minh để thâu tóm khách hàng. Hãy tiếp tục tìm kiếm những đồng minh khác!

ĐẠN DƯỢC CHIẾN TRANH

Đôi khi bạn là viên đạn trong cuộc chiến của kẻ khác! Điều đấy có nghĩa là gì? Tức là sản phẩm của bạn giúp công ty khác đánh bại đối thủ. Vậy mối quan hệ tương trợ này có lợi như thế nào? Đầu tiên, nó đem lại cả giá trị doanh thu lẫn yếu tố thỏa mãn. Hàng hóa của bạn sẽ đến tay một lượng khách hàng mục tiêu lớn hơn và tạo nên doanh thu khi đối tác phân phối chúng như phụ tùng hoặc đồ tặng kèm theo sản phẩm của họ. Kế đến, một khi khách hàng ở các công ty này yêu thích sản phẩm bạn cung cấp, bạn sẽ tiếp cận được một nền cơ sở khách hàng đồ sộ từ phía họ với rất ít chi phí. Cụ thể, các chương trình bạn thực hiện sẽ "hạ cánh" ngay trung tâm một thị trường mới và hàng hóa của bạn sẽ được điều chỉnh để mang đến một yếu tố thỏa mãn độc đáo khác. Trên thực tiễn, những quan hệ đối tác kiểu "súng đạn" này là những quan hệ cực kỳ khó nhận diện và khó đánh giá (có lẽ là khó nhất). Mặc dù việc trở thành vũ khí trong cuộc chiến của kẻ khác có đôi chút đáng sợ nhưng nó có thể mang đến những trải nghiệm vô cùng quý báu. Vì vậy, hãy liên kết chặt chẽ với những đồng minh này!

CÔNG VIÊN KỶ JURA VÀ CÁC ĐẠI GIA QUYỀN UY

Đối tác có thâm niên hoạt động "từ thời nguyên thủy" như Walmart và IKEA là các sếp sòng tại ngành công nghiệp hoặc thị trường bạn đang làm việc. Những đấu thủ "hung bạo" này thừa sức thay đổi luật chơi chỉ với một cái búng tay. Hãy tưởng tượng đến viễn cảnh danh mục đối tác của bạn có tên họ! Việc xây dựng liên minh tương lai này sẽ khiến vô số đối thủ phải ganh tị trong bất lực. Nếu sản phẩm của bạn mang lại yếu tố thỏa mãn phù hợp để gắn kết với yếu tố thỏa mãn của họ thì doanh thu đạt được có thể "vượt lên nóc nhà". Nhưng hãy cẩn thận! Một khi các đồng minh "khủng long" này khoái hàng hóa của bạn, họ có thể từ đối tác tốt trở thành địch thủ khủng khiếp nhất bằng việc phát triển sản phẩm tương đương và áp dụng ngay vào các chiến dịch cạnh tranh. Còn nếu bạn không làm họ hài lòng hoặc có ai đó đem đến cùng một dịch vụ nhưng chi phí rẻ hơn thì xin chia buồn, bạn tiêu rồi! Một khi đã hết giá trị hợp tác, họ có thể tống cổ bạn dễ như phủi tay. Các đối tác này luôn làm điều tốt nhất cho chính họ, không phải cho bạn. Vì vậy, hãy đảm bảo bạn mang lại yếu tố thỏa mãn đúng lúc cần thiết và trở thành đồng minh thực sự của họ chứ không đơn thuần một mối cung cấp hàng.

KẺ YÊU/NGƯỜI GHÉT

Rất khó để xác định đối tác mới sẽ yêu mến hay thù hằn bạn. Điều quan trọng là bạn có tin tưởng họ hay không. Các quan hệ tương trợ "yêu – ghét" rất hiếm khi nhất quán. Một khi quý trọng bạn, họ có thể trở thành đối tác chiến lược (quá tốt!), nhưng nhỡ ghét nhau rồi thì lại làm "khủng long kỷ Jura" để đe dọa. Để xác định việc hợp tác đang hướng về đâu, bạn cần biết rõ mình là một thành viên đúng nghĩa ở liên minh hay chỉ là một quân cờ phục vụ cho những mưu đồ khác. Hãy kiểm soát các mối quan hệ này một cách cẩn thận và bảo vệ vị trí của bạn khi cuộc chơi thay đổi.

ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC

Trong quan hệ đối tác chiến lược thành công, cả hai bên đều đạt được những lợi ích đáng kể. Những gì bỏ ra và thu được rất rõ ràng. Thêm nữa, các thành viên lại tương đương nhau về cả quy mô lẫn uy thế. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra trong trường hợp công ty của bạn còn non trẻ, 80% doanh thu phụ thuộc vào một đối tác lớn mạnh hơn và sản phẩm của bạn chỉ chiếm 1% doanh thu phía họ? Trong trường hợp đấy, bạn thường phải dựa dẫm vào đồng minh nhiều hơn mức họ cần đến bạn và sẽ không có đủ sự đồng thuận lẫn nguồn lực cần thiết để biến quan hệ hai bên trở thành

quan hệ chiến lược. Các đối tác chiến lược thường rất ưu tú và có nhiều quyền hành, nếu không khéo thì liên kết giữa bạn với họ có thể trở thành một "suất phim khủng long".

ĐỐI TÁC THUỐC ĐỘC – ĐỘC ƠI LÀ ĐỘC!

Các đối tác này là một ngoại lệ, thể hiện mặt tối của trò chơi. Hãy tránh xa họ bằng bất kỳ giá nào! Tất nhiên bạn sẽ không bao giờ đề nghị liên kết với một công ty mờ ám. Nhưng cần hiểu rằng những đối tác tuyệt vời có thể trở nên vô cùng hiểm độc. Một khi nhận ra quan hệ đối tác sắp thiết lập có nhiều hạn chế phức tạp, bạn hãy rút lại lợi ích doanh thu (nếu có) hoặc yếu tố thỏa mãn và rời khỏi bàn đàm phán một cách nhẹ nhàng. Tuy vậy, hãy ra đi trong hữu nghị, vì bạn có thể cần các đồng minh này (dù hiện tại họ không tốt) trong tương lai. Thi thoảng tiếp cận họ lần nữa cũng là điều đáng để cân nhắc!

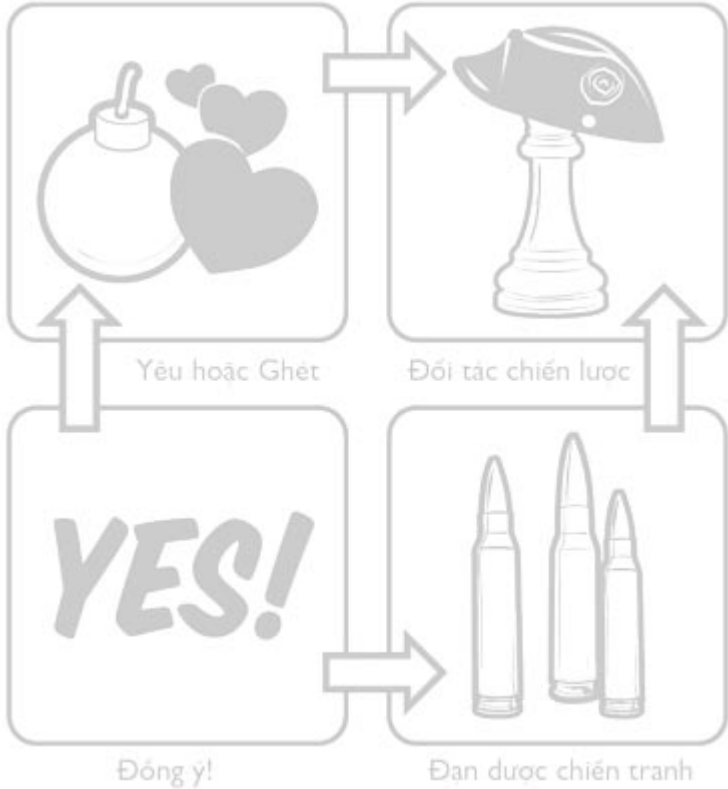
Bạn cần sử dụng ma trận đối tác cho – nhận khi chuẩn bị đàm phán với một đồng minh mới hoặc với một đồng minh sẵn có. Chúng tôi đã điền vào ma trận này (dòng chữ màu xám) ví dụ về việc hợp tác giữa một công ty cung cấp mạng di động với một công ty trò chơi. Khi thiết lập ma trận, hãy thay thế thông tin trong các ô bằng trường hợp cụ thể của bạn.

TỪ "ĐỒNG Ý" ĐẾN "CHIẾN LƯỢC"

TRONG MỘT MỐI QUAN HỆ ĐỐI TÁC THÀNH CÔNG, CẢ HAI BÊN ĐỀU SẼ NHẬN ĐƯỢC CÁC LỢI ÍCH ĐÁNG KỂ.

Đồng minh của bạn trở thành đối tác chiến lược nhờ vào đâu?

Ý tưởng: Có một sự cho – nhận rõ ràng. Cả hai bên tương đương nhau về quy mô lẫn uy thế.



CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN ĐỐI TÁC CỦA BẠN

BẠN BIẾT MÌNH CẦN HỢP TÁC VỚI NHỮNG AI.

GIỜ LÀ LÚC TÌM CÁCH TIẾP CẬN HỌ!

Tên doanh nghiệp cần hợp tác: _____

Bạn đã biết những ai?

Liệt kê những đối tượng có quan hệ với doanh nghiệp đấy.

Bạn sẽ nói gì với "ông trùm"?

Ai sẽ là "ông trùm" – kẻ đưa ra quyết định giao kèo? Bạn có 30 giây để thu hút sự chú ý của người đấy.

Bạn sẽ nói gì với "người giữ cửa" (đầu mối trung gian hoặc những ai có khả năng giới thiệu bạn)?

Cần thuyết phục "người giữ cửa" như thế nào để được diện kiến "ông trùm" – một trong những lãnh đạo bạn cần gặp?

Bạn sẽ thuyết phục "ông trùm" thông qua?

E-mail, điện thoại, gặp trực tiếp...?

BÀI TẬP

MA TRẬN ĐỐI TÁC CHO – NHẬN

NHỮNG YẾU TỐ CẦN TRAO ĐỔI TRONG MỘT MỐI QUAN HỆ ĐỐI TÁC	BÊN CHO ĐI Công ty điều hành mobile ☛ công ty trò chơi	BÊN NHẬN ĐƯỢC Công ty trò chơi ☛ công ty điều hành mobile
Công nghệ (kỹ thuật sản phẩm, công nghệ nền tảng và quy trình sản xuất)	Khả năng truy cập cơ sở hạ tầng	Nội dung mới
Nguồn lực (tiền bạc, thời gian, tài năng và kiến thức)	Tiền bạc	Các sản phẩm mới
Các mối liên kết (với các khách hàng, kênh thương mại, nhà đầu tư hay chính phủ)	Kênh phân phối	Các nhà cung cấp nội dung
Danh tiếng – Uy tín (tính thu hút, độ đáng tin cậy, giá trị thương hiệu)	To lớn, vững vàng	Hình mẫu vui nhộn và tích cực
Yếu tố thỏa mãn (khả năng học hỏi, tăng thêm giá trị cho sản phẩm)	Những công ty cung cấp mạng lớn nhất thế giới luôn mang đến khách hàng các trò chơi điện thoại độc đáo (từ đối tác thiết kế)	Các trò chơi mới nhất và hấp dẫn nhất cho những người đăng ký thuê bao bên công ty cung cấp mạng
Các yếu tố có thể xây dựng / phá hủy quan hệ đối tác	Khả năng truy cập nền cơ sở khách hàng	Tăng cường doanh thu từ khách hàng
Mối tương giao giữa các "ông trùm" (những trao đổi về văn hóa, đặc điểm, tính cách, giá trị)	Sự thấu hiểu về văn hóa địa phương	Sự thấu hiểu về phân khúc thị trường thanh thiếu niên
Tầm nhìn và chiến lược thương mại (mục tiêu, sứ mệnh, giá trị)	Khả năng phát triển	Thị trường giới trẻ

TÓM TẮT CHƯƠNG – ĐỐI TÁC

Tìm kiếm đồng minh hoặc suy vong, tất cả đều phụ thuộc ở bạn! Có 3 điều cần cân nhắc khi nhận dạng đối tác. Đầu tiên, hãy tự hỏi bản thân: Ai yêu quý và ai ghét bạn? Tiếp theo, mỗi đối tác tiềm năng sẽ đóng góp vào doanh thu và yếu tố thỏa mãn của bạn như thế nào? Cuối cùng, thông qua quan hệ tương trợ, bạn và các đồng minh sẽ cho đi và nhận lại những gì?

CÁC CÂU HỎI CẦN ĐƯỢC TRẢ LỜI:

1. Những ai yêu và ghét bạn? Tại sao họ làm vậy?

2. Bạn đã sẵn sàng để cống hiến cho các đối tác yêu mến mình, cũng như bảo vệ bản thân khỏi những kẻ thù ghét mình hay chưa?

3. Các đối tác sẽ đóng góp như thế nào cho doanh thu và yếu tố thỏa mãn của bạn?

4. Trong quan hệ tương trợ, sự cho đi và nhận lại có mang đến

một đề xuất rõ ràng và hấp dẫn cho cả bạn và các đối tác tiềm năng hay không?

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG CỦA BẠN... ĐỒNG BỘ HÓA VỚI ĐỐI TÁC

Hãy đảm bảo liên minh giữa bạn và đối tác cùng thành công vững mạnh! Một đồng minh hoàn hảo sẽ luôn đóng góp để tăng cường yếu tố thỏa mãn nổi bật và giới thiệu thêm khách hàng cho bạn.

GHI NHỚ

Quan hệ đối tác là yêu hoặc ghét.

CÂU CHUYỆN MINH HỌA

Tận dụng đối tác

Khi khởi nghiệp, đội ngũ sáng lập phải làm gấp nhiều lần công việc của người bình thường. Nhưng dù có lạc quan như thế nào đi nữa, không ai có thể nói mình khởi nghiệp mà không cần đến đối tác. Có nhiều thứ nằm ngoài khả năng của đội ngũ sáng lập và việc tìm cách tự làm mọi thứ mình không có chuyên môn với mục đích tiết kiệm chi phí có thể trở thành một chọn lựa sai lầm và đắt giá. Những hoạt động như tìm hiểu đặc thù của thị trường, nghiên cứu hành vi của người tiêu dùng, tiếp cận nhóm đối tượng sẵn sàng chia sẻ và thử nghiệm sản phẩm, ước lượng chi phí đưa sản phẩm đến tay người sử dụng mục tiêu... là những hoạt động có thể rất tốn kém, đặc biệt đối với những công ty khởi nghiệp thường không có nhiều năng lực tài chính.

Trong bối cảnh đó công ty khởi nghiệp càng biết tận dụng hệ thống đối tác, công ty đó càng tiết kiệm được nhiều chi phí và rút ngắn được thời gian thâm nhập thị trường.

Tôi biết một kênh truyền hình dành cho giới trẻ ở Việt Nam, ra đời vào những năm của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, với đội ngũ thiếu hiểu biết về ngành truyền hình và giải trí, trong khi các kênh truyền hình đối thủ đang có trước đó đã và đang hoạt động hiệu quả. Trong nhiều điều kiện bất lợi, kênh truyền hình non trẻ này đã tận dụng khá nhiều các hoạt động, quảng bá cũng như trao đổi truyền thông với nhiều kênh truyền thông khác, lựa chọn cách tiếp cận không làm phát sinh chi phí như với báo giấy, báo mạng, hãng xe taxi, nhà hàng, quán nhạc... nhờ vậy mà thương hiệu của họ đã được biết đến trong một thời gian ngắn ngủi. Cho đến nay, kênh truyền hình đó đã và đang đi vào hoạt động ổn định

– một phần là nhờ khởi đầu may mắn vì đã có những đối tác như thế.

Đỗ Quốc Hiệp

Cổ đông và Sáng lập viên của ***YANTV, DataFirst***

Đối thủ

ĐỪNG SỢ ĐỐI THỦ.

NHƯNG HÃY CẢNH GIÁC.

MẠNH THẮNG YẾU HAY NHANH THẮNG CHẬM?

SỰ CẠNH TRANH LUÔN TỒN TẠI. MẶC DÙ KHÔNG AI BÁN SẢN PHẨM GIỐNG HỆT BẠN, BẠN VẪN SẼ CÓ ĐỐI THỦ, VÌ MỌI DOANH NGHIỆP ĐỀU CẠNH TRANH ĐỂ TRANH THỦ THỜI GIAN VÀ KIẾM TIỀN TỪ KHÁCH HÀNG. CÂU HỎI BẠN CẦN TRẢ LỜI LÀ "CÁC KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG CỦA TÔI CÓ THỂ DÙNG THỜI GIAN VÀ TIỀN VÀO VIỆC GÌ NỮA?".

Thế nào? Bạn không đồng ý sao? Bạn nghĩ mình không có đối thủ cạnh tranh ư? Nếu vậy thì bạn đã:

1. Sai lầm rồi (đa phần là vậy).

2. Nhắm vào một cơ hội tí tẹo đến mức chẳng ai khác muốn theo đuổi.

3. Đã định hình một cơ hội tuyệt vời trong một thị trường còn đang tiềm ẩn và ý tưởng của bạn vô cùng phù hợp với thị trường đấy. Xin chúc mừng! Bạn đích thực là một thiên tài!

Hoặc không hề như vậy! Nếu một viễn cảnh nghe có vẻ hoàn hảo quá, chắc hẳn kẻ khác cũng đã nghĩ đến rồi. Cho dù chỉ một mình bạn theo đuổi nó, trường hợp đấy cũng sẽ không kéo dài. Đối với phần lớn các công ty, những kế hoạch cạnh tranh thật quá dễ nhận biết và đối phó.

Một trong những đồng nghiệp của chúng tôi đã nói rằng: "Sự cạnh tranh sẽ không tồn tại cho đến khi ta có 10 triệu đô la doanh thu". Đại ý là bạn không cần phải để ý quá nhiều tới đối thủ trừ khi đã xây dựng được một doanh nghiệp tầm cỡ. Hãy cảnh giác và quan sát xem họ đang làm gì, nhưng đừng phí thời gian và nguồn lực cho họ. Và đừng bao giờ sao chép ý tưởng của họ!

Điều bạn cần tập trung là thêm vào yếu tố thỏa mãn cho sản phẩm của mình. Một khi đem đến sự thỏa mãn tuyệt vời, bạn sẽ thổi bay mọi kẻ địch!

MẠNH ĐÁNH BẠI YẾU

HAY NHANH VƯỢT MẶT CHẬM?

Phân loại thị trường chúng ta đang hoạt động là một cách để nhận biết tình trạng cạnh tranh và cách ứng phó với đối thủ. Hãy tự hỏi: "Liệu kẻ mạnh luôn đánh bại kẻ yếu hay kẻ nhanh sẽ chiến thắng kẻ chậm?". Nói một cách khác, bạn đang đấu tranh để sống còn trong những Đại Dương Đỏ đầy cá mập và bão tố hay đang bơi một cách yên bình trong các Đại Dương Xanh hữu tình? Hai cụm từ "Đại Dương Đỏ" và "Đại Dương Xanh" được đặt ra bởi W. Chan Kim và Renée Mauborgne trong quyển sách "Chiến lược Đại Dương Xanh" (Blue Ocean Strategy) của họ.

ĐẠI DƯƠNG ĐỎ

Trong Đại Dương Đỏ, bạn nằm trong số các doanh nghiệp có sản phẩm na ná nhau và tất cả đều đang nỗ lực để sống sót. Thử thách được đặt ra là: Thuyết phục các khách hàng tiềm năng chuyển sang mua hàng của bạn thay vì tiếp tục sử dụng những gì họ đã

dùng trong nhiều năm qua.

Một tin vui cho các chú cá trong vùng biển này là các cơ cấu quy luật và đồng minh đã được hình thành. Nếu bạn là lính mới thì bạn có thể dễ dàng đánh giá tình hình và học tập luật chơi. Vấn đề nằm ở chỗ bạn không thể mãi mãi là tay mơ mà cần phải phát triển thật nhanh, vì tại đây, kẻ mạnh luôn xơi tái kẻ yếu. Một doanh nghiệp trong thị trường Đại Dương Đỏ cần khai thác triệt để nhu cầu sẵn có của người tiêu dùng. Hãy hỏi bản thân: "Mình có thể 'câu trộm' những khách hàng nào? Làm sao để thuyết phục họ mua sản phẩm công ty mình thay vì sản phẩm của công ty khác?". Bạn cần xây dựng yếu tố thỏa mãn bằng cách làm cho sản phẩm phân phối nhanh hơn, tốt hơn và hạ thấp giá thành để thuyết phục người tiêu dùng. Sau đấy điều chỉnh doanh nghiệp sao cho phù hợp với tuyên bố giá trị[13] đã đề ra và vượt mặt các đối thủ của mình!

[13] Tuyên bố giá trị (value proposition): một giá trị mà sản phẩm/ công ty của bạn hướng đến, thể hiện xuyên suốt thông qua các thông điệp marketing và các hoạt động khác.

ĐẠI DƯƠNG XANH

Hãy ngắm nhìn Đại Dương Xanh, nước rất trong và sạch! Nơi đây không bị vẩn đục bởi máu tanh từ các cuộc xung đột ác liệt, còn bạn là chú cá duy nhất bơi tung tăng. Lý do rất đơn giản: Chưa ai phát hiện ra thị trường của bạn! Hình dung mà xem, bạn không có đối thủ! Nghe thật tuyệt vời đúng không nào? Tiếc rằng, thực tế không đơn giản như vậy. Trước khi đưa một sản phẩm mới vào thị trường mới, bạn cần phải tạo ra nhu cầu. Hãy suy nghĩ xem! Bạn muốn mọi người chấp nhận một mặt hàng chưa được biết đến và yêu cầu họ cân nhắc, thay đổi thói quen mua sắm lâu nay. Đấy là một đề nghị khá khó thực hiện. Để thành công, trước tiên bạn phải "giáo dục" (educate) khách hàng kỹ càng. May thay, việc giải thích một sản phẩm mới cũng không mấy phức tạp.

Tuy nhiên, nếu bạn muốn thật sự thống lĩnh Đại Dương Xanh thì bạn sẽ phải theo đuổi sự khác biệt và giá thành thấp. Hãy nhớ lại tháp nhu cầu của khách hàng. Về mặt tính năng và hiệu suất (2/3 phần đáy của kim tự tháp), sản phẩm một công ty Đại Dương Xanh có thể sẽ tương tự như sản phẩm của đồng nghiệp tại Đại Dương Đỏ. Điểm khác biệt giữa hai sản phẩm nằm ở yếu tố thỏa mãn (đỉnh kim tự tháp). Khả năng thành công ở vùng biển này phụ thuộc vào việc bạn có đưa ra được một yếu tố thỏa mãn khác biệt hoàn toàn so với những gì đã có ở Đại Dương Đỏ hay không.

Hãy nhớ rằng yếu tố này càng tuyệt vời, các công ty khác càng khó sao chép. Đấy sẽ là lợi thế bền lâu cho bạn.

XÁC ĐỊNH THỂ LOẠI CẠNH TRANH

TRONG THỊ TRƯỜNG BẠN ĐANG MUỐN NẮM GIỮ, LIỆU NHANH SẼ THẮNG CHẬM HAY MẠNH SẼ THẮNG YẾU? VỀ CĂN BẢN, CÓ HAI LOẠI THỊ TRƯỜNG – ĐẠI DƯƠNG XANH VÀ ĐẠI DƯƠNG ĐỎ – SẼ XÁC ĐỊNH THỂ LOẠI CẠNH TRANH CHÚNG TA PHẢI ĐỐI MẶT. BẠN ĐANG HOẠT ĐỘNG TẠI VÙNG BIỂN NÀO TRÊN ĐÂY?

Đánh dấu vào ô phù hợp nhất với doanh nghiệp của bạn và giải thích tại sao.

☐ Bạn đang phải cạnh tranh

☐ Bạn đang vượt lên trên sự cạnh tranh

☐ Bạn đang khai thác một nhu cầu sẵn có

☐ Bạn phải chọn lựa giữa giá trị và giá cả

☐ Bạn tạo được sự khác biệt hoặc giá thành thấp

☐ Bạn mang đến sản phẩm bổ trợ cho các mặt hàng đã có sẵn

☐ Bạn chưa cần quan tâm đến chuyện cạnh tranh

☐ Bạn đang tạo ra nhu cầu mới

☐ Sự đánh đổi giữa giá trị và giá cả không quan trọng với bạn nữa

☐ Bạn đang giải quyết vấn đề theo một cách mới

BẠN LÀ MỘT ĐẤU THỦ VƯỢT TRỘI HAY LÀ KẺ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI?

Một khi đã ổn định vị trí trong Đại Dương Đỏ, bạn sẽ dành nhiều thời gian vật lộn, lôi kéo khách hàng khỏi những người chủ trước đây. Vì thế, để vươn lên trong vùng nước dữ này, bạn phải là một đấu thủ vượt trội (outperformer) so với các thế lực khác trong thị trường. Đấy là một trận chiến đầy cam go và thành công của bạn phụ thuộc vào sự kiên định và khả năng nạp năng lượng với những "cục pin siêu bền", cho đến khi kẻ địch đầu hàng hoặc bỏ cuộc. Luôn nhớ rằng đây là một bài kiểm tra sự tập trung và sức chịu đựng. Nếu chỉ lơ đãng trong một giây hoặc pin không được sạc ngay từ đầu thì kẻ địch sẽ đè bẹp bạn.

Ở Đại Dương Xanh, mọi chuyện diễn ra theo cách khác. Bạn là người thay đổi cả cuộc chơi (game-changer). Bạn có thể là tay chơi duy nhất trong thị trường vừa hình thành (hoặc chỉ mới manh nha) – nơi các quy luật vẫn chưa định hình rõ. Vì chưa có ai đến gây sự, bạn có thể thiết lập lại thị trường và lơ là chốc lát mà không mất mát điều gì. Trong trường hợp này, nhiệm vụ tiên quyết là tạo ra một mặt hàng ưu việt, hơn hẳn những sản phẩm đang có. Nếu làm được điều này, bạn có thể thư giãn, nhìn dòng khách hàng tìm đến. Thậm chí chẳng cần động tay động chân để gây thu hút, họ sẽ sẵn sàng xếp hàng để mua sản phẩm! Theo lời một nhà khởi nghiệp, những kẻ thay đổi cuộc chơi sẽ "thu phục người tiêu dùng ngay cả khi văn phòng đóng cửa". Điều đấy là một tin tốt. Còn tin xấu là pin bạn dùng nên là loại tốt và bền nhất, bởi vì nước màu xanh luôn có khả năng chuyển đỏ và khi đấy bạn sẽ phải cạnh tranh với những tên cá mập khét tiếng nhất!

Hãy nghĩ về thị trường điện thoại di động. Trước đây, nếu muốn trò chuyện bằng điện thoại, bạn phải sử dụng một công cụ được gắn cố định vào tường và phải đứng một chỗ cho đến khi xong cuộc đối thoại. Nhưng khi điện thoại di động ra đời, bạn bỗng dưng có thể đi lại, tìm món ăn vặt và thậm chí du lịch khi đang tán dóc. Yếu tố thỏa mãn ở đây vô cùng ấn tượng! Nhưng dù mọi người đều yêu thích sự tiện lợi này thì điện thoại di động vốn chỉ được xem như một phần bổ sung thuần túy vào hệ thống điện thoại cũ. Đây chính là thời điểm những kẻ vượt trội hơn vươn lên làm chủ, vì ý tưởng loại bỏ đường dây điện thoại và chuyển sang hệ thống di động chưa nhận được sự quan tâm rộng rãi. Các công ty sản xuất điện thoại và nhà cung cấp lớn căn bản đã lờ đi thị trường đầy tiềm năng này.

Kết quả là hiện tượng điện thoại di động phát triển nhanh chóng, thu hút một lượng lớn các đấu thủ kỳ cựu và tạo nên sự cạnh tranh khốc liệt, tác động đến những kẻ đã có mặt trước đó. Vào thời điểm này, một chú cá nhỏ rời khỏi cuộc chiến và bơi về một hướng khác. Các ông trùm thị trường liền cười nhạo nó vì những ý tưởng "tầm thường" như tăng kích cỡ màn hình và loại bỏ bàn phím truyền thống. Dù vậy, chú cá này vẫn đánh dấu lãnh thổ và tiếp tục cải thiện yếu tố thỏa mãn. Cuối cùng, nó đã tạo ra một hệ thống sinh thái hoàn chỉnh, biến đổi quy luật chung và trở nên nổi tiếng. Vậy tên của chú cá nhỏ bé đấy là gì? Chính là Apple!

Phần lớn các doanh nghiệp đều cố gắng trở thành những đấu thủ vượt trội và rất nhiều doanh nghiệp trong số đấy dựa vào yếu tố khác biệt để tăng cường khả năng sống sót. Nhưng chỉ một vài công ty nghĩ đến việc họ sẽ thức dậy vào một sáng đẹp trời và trở

thành kẻ thay đổi cuộc chơi. Nếu đấy là điều bạn muốn thực hiện thì hãy dành thời gian suy nghĩ xem mình thật sự là ai. Bạn đã đủ khả năng để tạo nên sự đột phá trên thực tế? Hay trong tâm khảm, bạn vẫn chỉ là một đấu thủ mạnh mẽ – một doanh nhân ưu tú đang mơ giấc mộng cải hóa thị trường nước nhà?

TÌNH HUỐNG KHÓ XỬ CỦA NHÀ CẢI CÁCH

Clayton Christensen – một tác gia có tiếng – đã miêu tả chính xác các thách thức để trở thành một đấu thủ vượt trội và những gì sẽ xảy ra khi thị trường hiện tại bị thay đổi hoặc thị trường mới xuất hiện. Nghiên cứu của ông cho thấy các đấu thủ sẽ luôn bị đánh bại bởi những kẻ thay đổi cuộc chơi. Đấy chỉ là vấn đề thời gian!

Tại sao điều đấy lại xảy ra? Rất đơn giản! Sáng kiến hoặc công nghệ đột phá từ các nhóm "phá game" này luôn làm rối loạn mọi trật tự trong một thị trường nhất định. Thông thường, mọi thứ sẽ bắt đầu bằng việc một doanh nghiệp thay đổi quy luật để thu hút người tiêu dùng ở phân khúc thị trường thấp, cụ thể là các khách hàng trước đây chưa có khả năng mua hoặc tiếp cận những gì đang hiện diện tại thị trường.

Trong thời gian đầu, điều này chẳng đáng bận tâm đối với các nhóm đấu thủ kỳ cựu. Họ sẽ khảo nhau rằng các hoạt động phá game của một doanh nghiệp nhỏ được thành lập bởi một "lũ mọt sách" từ đại học Stanford sẽ không bao giờ thành công. Thậm chí họ quả quyết rằng trừ phi lợn nái biết bay thì doanh nghiệp đấy mới nắn gân họ nổi! Nhưng hãy yên trí, một khi những kẻ thay đổi cuộc chơi đấy sử dụng các sản phẩm đơn giản và tinh tế hơn (mà không cần thiết bị kèm theo) để chiếm lấy khách hàng, họ sẽ ngã ngựa cả đám!

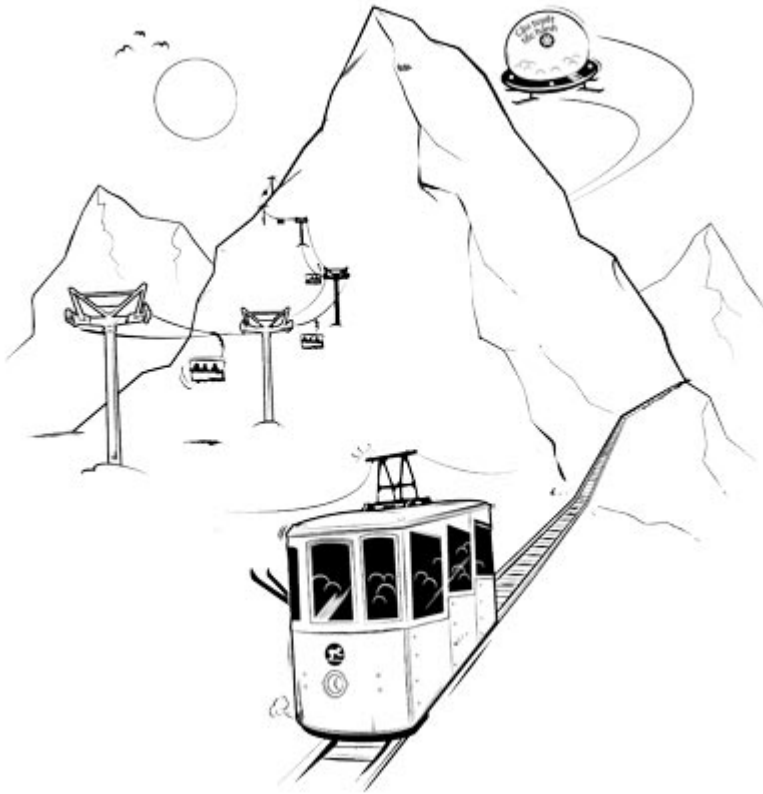
Vấn đề các công ty vượt trội và kỳ cựu thường mắc phải là không tập trung đối phó với những gì một đối tượng phá game đang thực hiện cho tới lúc mọi chuyện trở nên quá muộn. Tại sao họ không làm vậy? Bởi vì không ai khác trong thị trường phản ứng lại, ngay cả đối thủ và đối tác của họ đều không bận tâm bởi vì nó nằm ngoài phạm vi hoạt động. Nói cách khác, nhiều doanh nghiệp lâu năm chỉ tập trung phục vụ nhu cầu của các nhóm khách hàng hiện tại và cải tiến sản phẩm truyền thống. Nhưng theo thời gian, người tiêu dùng bắt đầu chán các thiết bị kèm theo rườm rà và muốn đổi sang một giải pháp đơn giản và rẻ tiền hơn, khiến cho các nhóm vượt trội mất dần nguồn thu nhập.

Hãy hình dung một chuyến đi trượt tuyết tại vùng núi. Thông

thường, các du khách sẽ mang ván trượt vào rồi chậm rãi tiến dần lên cao, từng bước từng bước một (cũng khá là gian nan). Từ đỉnh núi, họ sẽ trượt xuống, lượn vài vòng và lao thẳng xuống chân núi. Một vài người rất hài lòng với trải nghiệm đấy, trong khi số khác lại sử dụng tàu trượt để lên núi nhanh hơn. Tất nhiên, nếu thay đổi ý định thì du khách sẽ phải cởi ván trượt tuyết ra và chờ chuyến tiếp theo. Ngay sau đấy cáp treo được đưa vào sử dụng. Nó rẻ và tiện lợi hơn tàu trượt rất nhiều. Nhưng để thực hiện những cú trượt đẹp mắt, họ vẫn phải xếp hàng chờ và có thể sẽ qua một vài trạm để đến đích. Hãy tưởng tượng xem nếu gần đấy có một phương tiện có thể đưa bạn thẳng lên chóp núi chỉ trong vài giây! Tuyệt vời hơn là nó hoàn toàn miễn phí và sẵn sàng đưa đón bất kỳ lúc nào?

Điều thú vị ở đây là những người sáng tạo các công cụ leo núi đầu tiên đã không nghĩ đến tàu trượt. Các công ty lắp đặt tàu trượt không đánh bại được các đối thủ cáp treo và có thể một công ty cáp treo sẽ không quan tâm đến một chiếc ghế biết bay có thể đưa khách lên đỉnh núi. Nhưng dù sản phẩm đột phá này có thể được tạo ra trong thực tế hay không thì nó vẫn là một ẩn số để tương lai trả lời.

Hãy luôn ghi nhớ: Đa số những người muốn gây đột phá đều thất bại, nhưng vẫn sẽ có kẻ thành công.



KẺ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI HAY CHỈ LÀ ĐẤU THỦ VƯỢT TRỘI?

BẠN CÓ THAM VỌNG GÂY ĐỘT PHÁ VÀ TRIỆT TIÊU MỌI NỖ LỰC CẠNH TRANH HAY KHÔNG? CÓ MONG MUỐN TẠO RA NHU CẦU MỚI VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ ĐANG TỒN TẠI NHỜ MANG ĐẾN CÁC SẢN PHẨM TỐT VÀ RẺ HƠN KHÔNG? HAY BẠN SẼ CỐ GẮNG CHƠI TRÊN CƠ ĐỐI THỦ TRONG THỊ TRƯỜNG VÀ DẪN ĐẦU MỘT THỊ TRƯỜNG SẴN CÓ? HÃY LỰA CHỌN MỘT TRONG HAI CON ĐƯỜNG SAU: ÔM MỘNG THAY ĐỔI CẢ VÁN CỜ HOẶC THUẦN TÚY TRỞ THÀNH ĐẤU THỦ VƯỢT TRỘI.

Bạn là một kẻ thay đổi cuộc chơi. Giải thích tại sao:

Ý tưởng: “Sản phẩm iPad của Apple đã gây đột phá tại thị trường di động”.

Bạn là một đấu thủ vượt trội. Giải thích tại sao:

Ý tưởng: “Samsung bám vào nhu cầu hiện tại của khách hàng: duy trì các tính năng nổi bật và nâng cao hiệu suất sản phẩm”.

AI CÓ THỂ ĐÁNH BẠI BẠN?

MÓN HÀNG NÀO CÓ THỂ SÁNH NGANG VỚI SẢN PHẨM CỦA BẠN? HÃY SUY NGHĨ VỀ YẾU TỐ THỎA MÃN BẠN ĐANG MANG LẠI, VÌ HÀNG HÓA TỪ ĐỐI THỦ CÓ THỂ TẠO NÊN SỰ THỎA MÃN TƯƠNG ĐƯƠNG! TRÊN THỰC TẾ, KHÁCH HÀNG CỦA BẠN CÓ THỂ MUA SẢN PHẨM TƯƠNG ĐƯƠNG TỪ NHỮNG CÔNG TY NÀO?

Khách hàng có thể mua của...

Ý tưởng: “Một chiếc xe Audi thay vì Mercedes-Benz”.

Bởi vì...

Ý tưởng: “Tương tự Mercedes-Benz, xe Audi có thể xử lý nỗi đau của khách hàng”.

Nhận dạng đối thủ cạnh tranh có quá phức tạp đối với bạn không?

SỰ CẠNH TRANH KHÔNG BAO GIỜ KẾT THÚC

CÓ THỂ CHẲNG AI BÁN SẢN PHẨM GIỐNG HỆT BẠN, NHƯNG BẠN VẪN SẼ CÓ ĐỐI THỦ, VÌ MỌI DOANH NGHIỆP ĐỀU CẠNH TRANH ĐỂ TRANH THỦ THỜI GIAN VÀ LẤY TIỀN CỦA KHÁCH HÀNG.

Bằng số tiền mua sản phẩm từ bạn, khách hàng có thể...

Ý tưởng: “Với chi phí bỏ ra để mua một chiếc túi cao cấp, họ có thể mua 20 chiếc túi rẻ hơn, với nhiều màu sắc khác nhau”.

Với khoảng thời gian khách hàng bỏ ra cho sản phẩm của bạn thì họ có thể...

Ý tưởng: “Thay vì đi xem phim trong vòng 2 tiếng đồng hồ, họ có thể chơi game hoặc đi uống cà phê”.

Hãy nhớ rằng: Nếu bạn cho rằng mình không có đối thủ, có 3 trường hợp sẽ xảy ra:

1. Bạn đã sai lầm! (đa phần là vậy). 2. Bạn đã lựa chọn một cơ hội quá nhỏ bé tới mức không ai khác muốn theo đuổi nó. 3. Bạn đã định hình một cơ hội tuyệt vời trong một thị trường còn đang

tiềm ẩn và ý tưởng của bạn hoàn hảo cho thị trường đấy. Đúng là một thiên tài! Xin chúc mừng!

ĐẤU THỦ VƯỢT TRỘI		KẺ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI
CÁC TÁC PHẨM KINH TẾ HỌC HÀN LÂM	⇄	GIÁO TRÌNH GEAR UP
Làm hài lòng tác giả / nhà phê bình	⇄	Làm hài lòng người đọc
Biên soạn bởi những nhà quản trị hàng đầu	⇄	Từ một nhóm các tác giả
Càng dày càng tốt, ít nhất là 500 trang, với rất nhiều từ ngữ và ví dụ	⇄	Khoảng 200 trang, chứa đựng nhiều hình ảnh minh họa, ngắn gọn và nhất quán
Nhắm vào giới hàn lâm/ lãnh đạo tập đoàn hàng đầu	⇄	Nhắm vào bất kỳ doanh nhân / ý tưởng đột phá
Mang nặng tính lý thuyết	⇄	Chứa đựng kinh nghiệm đúc kết từ những cá nhân khôn ngoan nhưng thực tiễn
Chứa đựng chân lý	⇄	Biến đổi chân lý theo hướng tích cực
Cung cấp chiều sâu	⇄	Mang đến nguồn cảm hứng
Khác nhau về phạm trù và định dạng	⇄	Cùng phạm trù và định dạng
Đơn thuần là những quyển sách dày cộm!	⇄	Là nền tảng giáo dục
Tác giả kể về trải nghiệm của đời họ	⇄	Tác giả là những người thầy hướng dẫn cách sắp đặt đường đời để trải nghiệm!
CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG ĐỎ		CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH

TÓM TẮT CHƯƠNG – ĐỐI THỦ

Dù là hiện tại hay trong tương lai, bạn luôn phải cạnh tranh để giành giật thời gian, tiền bạc và sự chú ý của khách hàng. Nếu bạn đang bơi trong một Đại Dương Đỏ, hãy tăng cường sức mạnh hệ thống cũng như quyết định chiến lược của mình – tăng giá trị hoặc giảm giá thành – và sẵn sàng vượt qua các đối thủ. Nếu bạn đang trôi nổi yên bình trên Đại Dương Xanh, hãy nhanh chóng tập trung vào yếu tố thỏa mãn, đồng thời tạo nên sự khác biệt và giảm thiểu chi phí hợp lý hơn. Trở thành người thay đổi cuộc chơi sẽ giúp các khách hàng tìm tới bạn. Đến khi Đại Dương Xanh của bạn hóa đỏ, hãy cố gắng bảo vệ vị trí độc tôn của mình hoặc là bơi tới một vùng biển xanh mới.

CÁC CÂU HỎI CẦN ĐƯỢC TRẢ LỜI:

1. Nếu đang lặn ngụp trong Đại Dương Đỏ, pin bạn dùng đã được sạc đầy chưa?

2. Bạn có biết phương hướng để ứng phó và đánh bại đối thủ chưa?

3. Nếu bạn đang bơi trong một Đại Dương Xanh, bạn đã gầy dựng

được yếu tố thỏa mãn ưu việt chưa?

4. Liệu bạn đã đủ năng lực để trở thành một kẻ thay đổi cuộc chơi?

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG CỦA BẠN... ĐỒNG BỘ HÓA VỚI ĐỐI THỦ

Đối thủ cũng là người bình thường! Rất nhiều người trong số họ có thể trở thành đối tác tuyệt vời.

GHI NHỚ

Dẫu có bé nhỏ, một người thay đổi cuộc chơi vẫn có thể đánh bại một đấu thủ to lớn và vượt trội. Dù có già nua, một sếp sòng lâu năm vẫn dư sức bóp chết những tên tay mơ vừa nhập cuộc. Tất cả đều phụ thuộc vào việc bạn tồn tại ở Đại Dương Xanh hay Đỏ.

CÂU CHUYỆN MINH HỌA

Ticketbox và bài toán đối thủ cạnh tranh

Ticketbox.vn thành lập vào tháng 10 năm 2013. Khi vừa ra đời, ngoài việc đối đầu với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp tuy nhỏ nhưng đã hoạt động tương đối lâu như vntic.vn, silo.vn – danh sách đối thủ gián tiếp của Ticketbox cũng rất nặng ký, ví dụ như các công ty bán deal có chỗ đứng trên thị trường như hotdeal, nhommua, cungmua... Tuy nhiên, thị trường về mảng đặt vé trực tuyến cho các sự kiện giải trí, thể thao đặc biệt là cho các bạn trẻ lúc bấy giờ hầu như vẫn chưa được khai thác đúng và vẫn còn bị bỏ ngỏ. Đây chính là cơ hội để Ticketbox có được bước phát triển thuận lợi ngay từ đầu.

Sau đó, khi các lễ hội âm nhạc với sự góp mặt của các DJ nổi tiếng hàng đầu thế giới phát triển và được các bạn trẻ ủng hộ mạnh mẽ tại Việt Nam, Ticketbox gần như khẳng định được vị trí dẫn đầu và bỏ xa các đối thủ khác do định hướng đúng và nắm bắt được cơ hội này.

Tuy nhiên, tầm 6 đến 8 tháng sau, thị trường lần lượt xuất hiện các sản phẩm cạnh tranh được copy giống đến 80 – 90 % mô hình và trải nghiệm người dùng từ Ticketbox. Tuy các đối thủ ra sau không am hiểu thị trường và có bề dày kinh nghiệm bằng Ticketbox nhưng bù lại họ có nguồn tài chính mạnh. Do vậy, đà phát triển của Ticketbox cũng ít nhiều bị ảnh hưởng khi họ thâm nhập. Nhanh chóng nhận ra điều này, Ticketbox quyết định sáp nhập với một công ty đối thủ. Nước cờ này đã giải quyết khá nhiều

vấn đề:

1. Đội ngũ Ticketbox được hoàn thiện hơn để thích ứng với đà phát triển nhanh của công ty.

2. Trên thị trường bớt đi một đối thủ.

3. Ngăn cản đối thủ còn lại sáp nhập để cạnh tranh mạnh mẽ hơn.

Nhìn nhận một cách khách quan thì trong khởi nghiệp, có đối thủ cạnh tranh là một việc tốt. Có thêm người gia nhập thị trường chứng tỏ những gì mình đang làm là đúng và có tiềm năng để người khác đầu tư cạnh tranh. Một số doanh nghiệp sẽ tập trung vào nâng cao sản phẩm, dịch vụ để cạnh tranh. Một số khác sẽ dùng tiền để ngăn cản sự phát triển của công ty đối phương. Bất kỳ ngành nghề nào trên thương trường, sớm hay muộn cũng sẽ có đối thủ. Nhiều khi thị trường quá lớn, một công ty phát triển phục vụ không hết, các công ty đối thủ sẽ tiếp tục tồn tại và phát triển cùng nhau. Việc cạnh tranh là việc mà các nhà khởi nghiệp sẽ phải đương đầu liên tục. Có khi nó rất căng thẳng và gây stress, bực mình. Nhưng cũng có khi đó lại là cơ hội để biến địch thành bạn và nâng cao giá trị cạnh tranh cho công ty của bạn. Tất cả đều phụ thuộc vào sự khéo léo và tài chiến lược của từng nhà khởi nghiệp.

Trần Tuấn Anh

Nhà sáng lập ***Ticketbox***

Vươn ra biển lớn

MỞ RỘNG QUY MÔ KINH DOANH CỦA BẠN ĐẾN CÁC NƯỚC KHÁC.

Ý TƯỞNG TUYỆT VỜI KHÔNG BAO GIỜ CÓ BIÊN GIỚI.

KHÔNG GÌ GIỚI HẠN ĐƯỢC NHỮNG SÁNG KIẾN MỚI LẠ! TRƯỚC KHI CÔNG TY BẠN HOẠT ĐỘNG TẠI THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ, HÃY TRẢ LỜI CÂU HỎI ĐÃ ĐẶT RA TRONG CHƯƠNG TRƯỚC: BẠN LÀ KẺ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI HAY CHỈ LÀ ĐẤU THỦ VƯỢT TRỘI? ĐIỀU ĐẤY SẼ TẠO NÊN SỰ KHÁC BIỆT LỚN TRONG VIỆC

THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU.

MỞ RỘNG QUY MÔ KINH DOANH

Trước khi quyết định mở rộng doanh nghiệp, bạn sẽ phải xem xét rất nhiều yếu tố, đại loại như việc sử dụng công thức bán hàng hiện tại ở những địa điểm mới. Nếu yếu tố thỏa mãn từ sản phẩm có thể áp dụng phổ biến thì bạn đã có thể dẫn đầu cuộc chơi. Nhưng nếu nó được thiết kế để đáp ứng nhu cầu từ khách hàng địa phương thì bạn phải làm cho hàng hóa của mình tương thích với thị trường mới. Như vậy, thành phần trong đội ngũ công ty liệu có thay đổi? Có khả năng điều đấy sẽ xảy ra. Bạn sẽ cần bổ sung các vai trò mới: thuê những chuyên viên thành thạo nhiều ngôn ngữ, am hiểu nhiều nền văn hóa và có thể có quốc tịch khác nhau. Sự chuyển giao này nhìn chung là một thử thách cho các thành viên hiện tại trong nhóm. Dẫu có địa vị vững chắc từ trước, một vài cá nhân phải chuyển sang vai trò hỗ trợ. Rồi mọi người phải thích nghi với cơ sở hạ tầng mới, những thủ tục mới, thậm chí là một nơi làm việc lớn hơn với trang thiết bị tốt hơn cho một doanh nghiệp đang được mở rộng. Khi đó, đừng ngạc nhiên khi nghe nhân viên dưới trướng than thở về "ngày xưa yêu dấu". Đấy là điều rất đỗi bình thường khi họ đã hoàn toàn quên việc bị nhồi nhét trong các văn phòng nhỏ bé nóng như lò lửa, không có điều hòa nhiệt độ và nội thất thì cũ kỹ. Hãy để họ càu nhàu một thời gian, sau cùng họ cũng tự thích nghi cả thôi.

Nếu nghiêm túc với quyết định thâm nhập thị trường toàn cầu, bạn cần nhớ kỹ 3 điều quan trọng.

Đầu tiên, quá trình này sẽ mất nhiều thời gian hơn dự tính! Vì vậy, chúng tôi đề nghị gia tăng gấp đôi khoảng thời gian đặt ra để thực hiện kế hoạch.

Thứ hai, hãy cẩn trọng vì quá trình mở rộng sẽ tốn rất nhiều công sức. Bạn sẽ phải duy trì sự cân bằng giữa lòng hứng khởi của đội ngũ công ty (trong việc khám phá những ý tưởng và thị trường mới) với việc giữ cho mọi thứ ở trụ sở chính hoạt động trôi chảy. Điều này chẳng dễ dàng chút nào! Hãy nâng mức công năng hiện tại của bạn lên gấp 4 lần!

Thứ ba, luôn giám sát chặt chẽ quá trình mở rộng của công ty và sẵn sàng kết thúc nó nếu cần thiết. Vâng! Chúng tôi biết! Có thể bạn đã nắm rõ về sự tồn tại của thị trường cần khai thác. Bạn nhận được một báo cáo Gartner[14] chứng minh điều đấy, những nhà tư vấn xung quanh đều xác nhận và cảm tính của bản thân

thì hầu như luôn đúng. Tuy nhiên, đôi khi mọi thứ không rơi vào đúng quỹ đạo của nó. Và dù quyết định trở lại quy mô ban đầu thoạt nghe như một thất bại ê chề (có khi còn phải chịu đựng một vài nhận xét kiểu "Tôi đã bảo anh rồi mà!") nhưng ngoan cố đi tiếp có thể là một sai lầm lớn. Hãy về nhà, chăm sóc vết thương, học hỏi từ những thiếu sót và cố gắng lần nữa.

(14) Gartner: một hãng nghiên cứu thị trường nổi tiếng, chuyên cung cấp các báo cáo tài chính và thương mại cho các tập đoàn đa quốc gia.

THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU – SỰ KHÁC BIỆT GIỮA NHỮNG KẺ THAY ĐỔI CUỘC CHƠI VÀ ĐẤU THỦ VƯỢT TRỘI!

Lúc này, bạn có thể đã nhận thức được vấn đề: Định hướng thay đổi cuộc chơi sẽ rất khác với việc trở thành đấu thủ vượt trội. Mặc dù ý tưởng đảm trách cả hai vai trò trên có thể rất cám dỗ nhưng chúng tôi hoàn toàn không tán thành quan điểm đấy và chỉ khuyến khích bạn toàn tâm toàn ý dồn vào một thứ. Như vậy sẽ có lợi cho cả công việc tìm kiếm cơ hội kinh doanh lẫn đường hướng phát triển, tốc độ và tham vọng để vươn ra toàn cầu.

Một kẻ thay đổi cuộc chơi trong kinh doanh có vai trò tạo nên các biến đổi, đột phá, thậm chí cách mạng. Khi bạn tiến vào quá trình toàn cầu hóa, đừng cố gắng học theo cách thức thâm nhập và chiếm lĩnh thị trường của các doanh nghiệp đã tồn tại. Thay vào đấy, hãy sáng tạo phương pháp riêng. Thử hình dung việc vẽ ra kế hoạch tiến công các khu vực khác nhau (kể cả những nơi có nhiều tiềm năng tốt mà bạn chẳng mấy am tường) trên giấy trắng. Bạn có thể tự xác định các đối tác liên quan đến việc kinh doanh của mình ở nước ngoài (trở lại chương "Đối tác"), rồi xem xét cách tiến hành và xây dựng tiềm lực. Việc tạo nên "phương pháp" thay đổi cục diện ở thị trường đã có hay thiết lập thị trường mới là một phần quan trọng để trở thành kẻ thay đổi cuộc chơi.

Đối với một đấu thủ vượt trội, phương pháp thâm nhập sẽ hoàn toàn khác biệt. Bạn cần phải học hỏi, chú trọng vào phương pháp các doanh nghiệp tương tự đã làm và thực hiện "tốt hơn một chút" so với họ.

Dù là kẻ thay đổi cuộc chơi lẫn đấu thủ vượt trội, nếu muốn thực sự thành công, bạn phải nắm rõ các nhân tố: Ai, cái gì và thế nào?

BẠN NÊN TIẾP TỤC MỞ RỘNG HAY DỪNG LẠI?

HÃY ĐẶT MỘT NGÔI SAO VÀO CỘT PHÙ HỢP NHẤT VỚI TIÊU CHÍ

ĐỀ RA. HÃY TÍNH TOÁN XEM BẠN CÓ BAO NHIÊU NGÔI SAO TRONG 3 CỘT KHÁC NHAU. TỔNG SỐ NGÔI SAO SẼ CHO BẠN MANH MỐI DẪN ĐẾN CÂU TRẢ LỜI.

TIÊU CHÍ	THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU	CHẲNG BIẾT NỮA!	Ở LẠI ĐỊA PHƯƠNG
Khách hàng và nỗi đau (Phần lớn các khách hàng được nhắm tới nằm ngoài quốc gia của chúng ta và nỗi đau của họ là nỗi đau toàn cầu)	☆		
Yếu tố thỏa mãn (Yếu tố thỏa mãn của chúng ta có sức ảnh hưởng toàn cầu)		☆	
Mô hình kinh doanh (Có nhiều thuận lợi tại thị trường mới)		☆	
Đối tác (Đồng minh của chúng ta rất trung thành)			☆
Sự cạnh tranh (Nhanh chân hơn đối thủ là điều kiện tiên quyết)	☆		
Thâm nhập thị trường toàn cầu (Những lãnh đạo của chúng ta có kỹ năng và các mối quan hệ độc đáo trên phạm vi toàn cầu)		☆	
Đội ngũ (Mục tiêu của nhóm là xây dựng một công ty đa quốc gia)			☆

Ý TƯỞNG TUYỆT VỜI KHÔNG BAO GIỜ CÓ BIÊN GIỚI

KHẢ NĂNG KHÁM PHÁ CƠ HỘI TOÀN CẦU CỦA BẠN KHÔNG CÓ GIỚI HẠN.

Hãy tưởng tượng doanh nghiệp bạn sẽ như thế nào khi đã mở rộng ra thị trường quốc tế.

Ý tưởng: “Apple, Google, Samsung, Vodafone, Coca–Cola, Porsche và rất nhiều công ty khác đã làm được điều đấy”.

(NHỮNG) ĐIỂM DỪNG TIẾP THEO

MỘT KHI BẠN ĐÃ QUYẾT ĐỊNH MỞ RỘNG QUY MÔ RA TOÀN CẦU, HÃY NHÌN VÀO BẢN ĐỒ VÀ QUYẾT ĐỊNH ĐIỂM DỪNG CHÂN KẾ TIẾP! NẾU BẠN CẢM THẤY VIỆC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ KHÔNG PHÙ HỢP THÌ ĐIỀU ĐẤY HOÀN TOÀN ỔN THÔI. KHÔNG ĐÁNG ĐỂ BẢN THÂN RỦI RO KHI CHƯA CẦN THIẾT. NẾU KHÔNG CHẮC CHẮN THÌ HÃY QUAY LẠI VÀ XEM XÉT CÁC CHƯƠNG TRƯỚC. CỨ HĂNG SAY LÀM VIỆC NHƯ THỂ TOÀN BỘ THẾ GIỚI ĐỀU LÀ THỊ TRƯỜNG CỦA MÌNH!

1. Đánh dấu khu vực kế tiếp cần hướng đến trên bản đồ.

Ý tưởng: “Sao Paolo”.

2. Thị trường mà bạn nhắm vào lớn như thế nào:

Ý tưởng: "Từ Sao Paolo, tôi muốn đẩy mạnh hoạt động khắp Nam Mỹ".

3. Yêu cầu ai đấy trợ lực!

Ý tưởng: "Ai có thể giúp bạn mở rộng thị trường ra khắp Nam Mỹ?".

HIỂU RÕ NGƯỜI CHƠI, VỐN VÀ NGUYÊN TẮC ĐỊA PHƯƠNG

Để vươn lên và nắm bắt thị trường toàn cầu, bạn cần hiểu rõ cách thức vận hành của mọi thứ ở đấy. Mặc dù hiểu rõ thị trường mình đang hoạt động thôi đã rất khó nhưng hãy cứ hình dung bạn sẽ làm được điều tương tự, ở một đất nước tồn tại những khác biệt về con người, ngôn ngữ, lẫn sự kỳ vọng vào sản phẩm, công ty và đội ngũ của mình.

Để thành công, bạn cần làm quen với "vòng tròn ảnh hưởng", bao gồm người chơi (players), tiền vốn và nguyên tắc địa phương tại các thị trường mới đang được khai phá. Người chơi ở đây là các công ty, cơ quan và những đối tác quan trọng sẽ giúp bạn thành công ở một quốc gia khác. Tiền vốn là các chi phí cần sử dụng hợp lý tại thị trường mới (và chỉ có tiền thôi chưa đủ!). Sau cùng, bạn cần phải thông hiểu nguyên tắc địa phương – cách thức thực hiện giao dịch ở khu vực này. Một khi đã thấu hiểu hoàn toàn 3 nhân tố trên, bạn sẽ ở vị trí rất "ngầu", sẵn sàng để nhập tiệc!

NHỮNG NGƯỜI CHƠI – MỘT NHÓM CỰC KỲ QUAN TRỌNG

Nhiều người cho rằng các cơ quan, tổ chức và "tay chơi đẳng cấp" ở nước ngoài sẽ cùng một kiểu với những tập thể tương tự ở quê họ. Nhưng thực tế không hẳn vậy! Có lẽ ở đất nước của bạn, một vai trò sẽ được nắm giữ bởi một tập thể. Còn ở các quốc gia khác, nó có thể được đảm nhiệm bởi nhiều nhóm khác nhau (hoặc chẳng ai cả). Vì thế, hãy giữ thái độ cởi mở khi theo đuổi công việc trong môi trường hoàn toàn xa lạ, thậm chí "lai căng" (xin thứ lỗi vì cách diễn đạt này) đối với bạn.

Ở hầu hết các quốc gia, những nhóm người chơi quan trọng thường được xếp loại là dân nội địa hoặc quốc tế. Dân chơi địa phương luôn có tiếng tăm ở trong khu vực nhưng lại ít được biết đến ở những vùng bên ngoài. Công ty Lightspeed Venture Partners (hoạt động tại thung lũng Silicon – Hoa Kỳ) là một ví dụ cụ thể về thể loại này. Ngược lại, dân chơi quốc tế thường nổi danh trên toàn thế giới, điển hình là PricewaterhouseCoopers. Bí quyết ở đây là phải biết khi nào, tại sao và làm cách nào để nhận được sự

giúp đỡ từ một trong hai nhóm kể trên. Bạn rất dễ ngộ nhận rằng dân chơi quốc tế luôn tốt hơn đám "trưởng giả quê mùa" ở nước mình và ngược lại. Ngoài ra, các *hệ sinh thái*(15) khác nhau (nhưng hoạt động trong cùng một khu vực) có thể có những cách xếp hạng riêng để phân loại người chơi. Vì vậy, dựa trên nhận định cá nhân, hãy tổng hợp một danh sách những người chơi xuất sắc có thể hỗ trợ dự án của bạn và tìm cách tiếp cận họ.

(15) Hệ sinh thái: Ý tác giả chỉ một cộng đồng thương mại hoặc khởi nghiệp cụ thể

NHIỆM VỤ CỦA MỘT NGƯỜI CHƠI: ĐẶT CƯỢC VỐN!

Bạn sẽ cần một số vốn ổn định để thực hiện canh bạc tại địa điểm mới. Tiền rất quan trọng, nhưng như chúng tôi đã đề cập từ trước: có tiền vẫn chưa đủ! Bạn cần những khoản vốn khác – những chi phí phi tiền tệ. Vậy thì, bạn có thể sử dụng loại vốn phi tiền tệ nào? Đầu tiên là yếu tố thỏa mãn – thứ sẽ mở đường cho bạn vào thị trường mới! Ta có thể thấy nhiều tập đoàn đa quốc gia chẳng làm nên trò trống gì, trong khi những công ty khởi nghiệp nhỏ bé lại cung cấp được yếu tố thỏa mãn tuyệt vời và thu hút sự chú ý của cả Cisco và Intel. Thứ hai là tài năng. Bạn có thể đặt cược dạng vốn này vào dự án của mình bằng cách áp dụng và chia sẻ những kiến thức ưu việt của bản thân (ở các mảng công nghệ, quy trình tiếp thị hay quản trị doanh nghiệp) với các đối tác. Thứ ba là quan hệ khách hàng. Khi thực hiện các chiến lược mới có phần mạo hiểm, bạn sẽ đặt cược danh tiếng của mình với khách hàng hiện có. Dĩ nhiên, nếu những khoản vốn phi tiền tệ này được đem ra áp dụng và mang lại lợi thế cho đối tác, bạn sẽ "lọt vào mắt xanh" của nhiều tổ chức nổi bật tại thị trường mới. Các mối liên hệ này sẽ dẫn đến những giao kèo thuận lợi với các nhóm dân chơi cộm cán nhất. Tóm lại, hãy bổ sung các loại vốn có thể đánh cược vào danh sách những người chơi cần tiếp cận.

HỌC HỎI NGUYÊN TẮC ĐỊA PHƯƠNG ĐỂ NHẬN ĐƯỢC SỰ ĐỒNG THUẬN

Xét trên phạm vi toàn cầu, chưa bao giờ tồn tại một quy tắc hành xử "chuẩn mực và thống nhất" trong giao dịch. Tuy vậy, nền tảng của các nguyên tắc ứng xử tại mỗi địa phương có thể được tìm thấy trong tổng thể của nền văn hóa, tập quán và phong tục của chính "sân chơi" đó. Một khi đã thấu hiểu và tuân theo chúng, bạn sẽ có được niềm tin của mọi người, hòa nhập với môi trường nhanh hơn và ít lo âu hơn về những thách thức và khó khăn bạn phải đương đầu. Cách tốt nhất để học các nguyên tắc này là giữ im

lặng, quan sát chung quanh, lưu ý và hỏi đồng nghiệp lẫn đối tác địa phương những vấn đề bạn có thể thắc mắc (kèm theo giải pháp)...

Am tường đối thủ của bạn là điều tối quan trọng trong bất kỳ cuộc chiến nào! Hãy liên lạc với các hiệp hội thương mại tại khu vực bạn đang hoạt động (và ở các quốc gia khác) hoặc những tổ chức công nghiệp để nhận được thông tin chiến lược. Cũng đừng quên đám "nhí nhố" cùng phòng thời đại học, những tay thích đi phượt và bạn bè trên Facebook của mình! Biết đâu họ có tất cả những câu chuyện cần kể, giúp bạn trau dồi thêm kinh nghiệm. Để thể hiện thành ý, hãy tặng họ một "phần quà" cụ thể: vài tấm thiệp mời đến buổi khai trương sản phẩm tại thị trường mới chẳng hạn.

ĐIỀU CHỈNH LONELY PLANET THEO Ý THÍCH CỦA BẠN

Chúng tôi không thể đưa ra những đầu mối liên lạc cụ thể, khuyên bạn nên đánh cược thứ gì hay hành xử sao cho phù hợp ở một quốc gia nhất định. Thậm chí những quan điểm và nhận định của chúng tôi có thể khiến bạn không thể duy trì tư tưởng cởi mở khi phát triển chiến lược thâm nhập thị trường toàn cầu. Nhưng bạn sẽ xác định các bước cần thực hiện tiếp theo, bằng cách điền vào bảng sau (đã có ví dụ minh họa).

AI, CÁI GÌ VÀ NHƯ THẾ NÀO

Bạn đang nhắm đến thị trường nào?

Ý tưởng: "Sao Paulo".

	NGƯỜI CHƠI là các công ty, tổ chức và những cá nhân cần thiết cho sự thành công của bạn ở quốc gia khác	VỐN LIẾNG là những gì bạn mang đến thị trường để tận dụng triệt để	QUY TẮC hay nguyên tắc địa phương – cách thức để kinh doanh tại thị trường mới
Điều tôi biết	Tôi có thể xin đủ vốn từ một vườn ươm[16] hàng đầu để sắm vài cái ghế dựa và điện thoại để bàn.	Tiền bạc luôn giúp tôi tiến xa hơn một chút.	Tôi không bao giờ dành số kế hoạch kinh doanh của mình khi trình bày chúng với các nhà đầu tư mạo hiểm.
Điều tôi cần biết	Ai sẽ giúp tôi tiếp thị lan tỏa sản phẩm rộng rãi?	Làm thế nào để tôi tận dụng được danh tiếng của mình từ việc kinh doanh tại Châu Âu?	Tôi tin được những ai đây?
Cách để biết điều đấy	Nhờ mấy đứa bạn cùng phòng thời đại học.	Sắp xếp họp mặt lần đầu với một công ty như Heinz[17] và lắng nghe yêu cầu từ họ	Tham dự các cuộc họp của một hiệp hội thương mại.

Lưu ý: Hãy tạm quên đi khoản tiền nên đầu tư, lịch đi lại cần sắp xếp và các quan sát sẽ thực hiện.

(16) Vườn ươm: thường được gọi là "vườn ươm doanh nghiệp" – một dạng tổ chức có khả năng hỗ trợ các công ty có tiềm năng đột phá trong giai đoạn khởi nghiệp.

(17) Heinz: công ty chế biến thực phẩm hàng đầu Hoa Kỳ, có trụ sở tại Pittsburgh, Pennsylvania.

TÓM TẮT CHƯƠNG – VƯƠN RA BIỂN LỚN

Thâm nhập thị trường toàn cầu là một quá trình đầy hứa hẹn nhưng kèm theo nhiều rủi ro! Bạn sẽ cần đầu tư nhiều tiền và nhân lực hơn nữa, thậm chí có thể phải ngừng cuộc chơi một cách không mong đợi. Hãy giữ vững niềm tin thành công, nhưng cũng nên khiêm tốn trong mọi trường hợp. Người chơi, loại vốn cần đặt cược và nguyên tắc địa phương ở các địa điểm khác nhau trên thế giới sẽ ảnh hưởng rất lớn đến công việc kinh doanh và xu hướng thành công của bạn.

CÁC CÂU HỎI CẦN ĐƯỢC TRẢ LỜI:

1. Bạn đã tìm ra một thị trường quốc tế để phân phối yếu tố thỏa mãn chưa?

2. Bạn có chắc chắn rằng việc thâm nhập thị trường toàn cầu là hoàn toàn phù hợp với doanh nghiệp của mình?

3. Đích đến tiếp theo của bạn là nơi nào?

4. Làm thế nào để xác định vòng tròn ảnh hưởng ở thị trường mới?

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG CỦA BẠN... ĐỒNG BỘ HÓA VỚI VƯƠN RA BIỂN LỚN.

Ồ, hãy nhấm nháp ý tưởng tuyệt vời đấy! Về khả năng bạn có thể chữa lành nỗi đau cho toàn thế giới ấy!

Hãy luôn cố gắng đồng bộ hóa những bánh răng của mình để có thể thâm nhập thị trường toàn cầu.

GHI NHỚ

Ý tưởng tuyệt vời không bao giờ có biên giới!

Đội ngũ

TRƯỚC KHI LÀM "CÁI GÌ",

PHẢI BIẾT "GỒM NHỮNG AI".

CHỌN ĐÚNG BẠN ĐỒNG HÀNH

"VẬY CÁC BẠN LÀM GÌ?" LÀ THẮC MẮC ĐẦU TIÊN CỦA RẤT NHIỀU NGƯỜI VỀ MỘT CÔNG TY MỚI. "ĐỘI NGŨ CỦA BẠN GỒM NHỮNG AI?" LÀ CÂU HỎI QUAN TRỌNG KHÔNG KÉM. BẠN KHÔNG THỂ LÀM ĐƯỢC GÌ NẾU KHÔNG CÓ NHÂN LỰC CỤ THỂ VÀ CŨNG KHÔNG THỂ XÂY DỰNG NGUỒN NHÂN LỰC NẾU KHÔNG BIẾT MÌNH CẦN GÌ! TỪ NGÀY ĐẦU TIÊN, HÃY CHẮC RẰNG BẠN LUÔN ƯU TIÊN CHO VIỆC THÀNH LẬP ĐỘI NGŨ.

Tất cả phụ thuộc vào việc "chọn đúng bạn đồng hành" như Jim Collins đã nhận định trong cuốn sách "Từ tốt đến vĩ đại" (Good to Great). Hãy xem công ty của bạn như một chiếc xe buýt vi vu trên đường còn bạn đang xây dựng ý tưởng sơ khai về điểm đến, trong

khi đường sá khá ngoằn ngoèo và lộ trình có thể thường xuyên thay đổi. Nếu vậy, bạn sẽ mang theo những ai? Đội ngũ khởi nghiệp của bạn phải bao gồm những tài năng tận tụy, có khả năng hoàn thành công việc, có tư duy khác biệt và đủ 5 vai trò chủ chốt.

TÀI NĂNG TẦM CỠ!

Nếu không có nhân tài, công ty của bạn sẽ chẳng thể làm nên trò trống gì. Nền tảng giáo dục - đào tạo, kinh nghiệm và năng khiếu của mỗi người trong đội ngũ sẽ làm tăng thêm tài sản cốt lõi của công ty. Bao quanh mình bằng những tài năng tận tụy thuộc hàng "đỉnh", vậy là bạn có thể bắt đầu chuyến xe buýt khởi nghiệp!

KHẢ NĂNG HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

Tất cả thiên tài trên thế giới sẽ chẳng đưa bạn đến đâu nếu họ không có khả năng hoàn tất công việc. Một khi không thể tương tác với đồng đội của mình hoặc suy sụp vì áp lực, những tài năng đấy sẽ hoàn toàn vô dụng! Vì hành trình khởi nghiệp không dành cho những kẻ hay bỏ cuộc giữa chừng, tất cả mọi người trên xe đều phải thích nghi với những vấn đề như lộ trình thường thay đổi, thời hạn công việc gấp rút, nhiều khúc mắc cần xử lý và những lần ra mắt sản phẩm. Để vận hành ổn thỏa chuyến xe buýt, hãy chắc chắn rằng các nhân tài mà bạn tin dùng có thể hoàn thành được công việc.

TƯ DUY KHÁC BIỆT

Những bậc thầy trong việc tận dụng cơ hội kinh doanh luôn biết kết hợp khả năng nhìn xa trông rộng với lòng nhiệt huyết và đam mê dồi dào của đội ngũ nhân viên. Với lối tư duy khác biệt này, họ giúp công ty mình tự tạo dựng số phận. Những người tư duy khác biệt thách thức những chân lý hiện tại và các giải pháp đã được kiểm nghiệm theo thời gian. Họ làm việc vượt giới hạn để xác định các sản phẩm "đột phá nhưng chưa hiện hữu" sẽ được thiết kế vào khi nào và như thế nào. Vì lẽ đấy, yếu tố tư duy khác biệt sẽ ngăn xe buýt của bạn đi lòng vòng!

5 VAI TRÒ CHỦ CHỐT

Để tối đa hóa 3 thuộc tính trên, hãy đảm bảo chúng hiện hữu trong 5 vai trò chủ chốt ngay trong đội ngũ của bạn: nhà cải cách, nhà truyền giáo, nhà sản xuất, nhà quản trị và người hợp nhất. Tất cả đều có vai trò quyết định! Nếu thiếu, dù chỉ một người, đội hình của bạn sẽ không hoàn thiện.

Nhà cải cách

Điểm đầu tiên phải kể đến đó là một nhân vật mà tài năng của họ sẽ "làm sáng" cả một doanh nghiệp. Hãy nghĩ về các quý ngài Isaac Newton, Thomas Edison, Bill Gates và Steve Jobs, tất cả bọn họ đều tinh nhuệ trong "nghệ thuật" tư duy khác biệt ở lĩnh vực của mình. Nếu nhóm quản lý có một nhà cải cách phi thường như những bậc khai sáng trên đây, bạn đã sẵn sàng xây dựng cơ đồ rồi đấy! Còn nếu chưa tìm được ai tương tự, bạn cũng đừng âu lo, vẫn còn những cơ hội khác để kết nạp một thành viên như thế! Bên cạnh đấy, một số sáng kiến tối ưu từ nhà cải cách sẽ khiến việc xử lý các vấn đề cũ kỹ thường ngày trở nên hấp dẫn hơn hoặc làm mới những giải pháp đã được thể nghiệm – chứng minh từ trước.

Nhà truyền giáo

Đây là típ người ta cần để định hình và truyền đạt một số ý tưởng phức tạp. Hãy hình dung một quý ông nhảy khỏi máy bay với đôi mắt mở to long lanh, trong khi vừa thuyết giảng các ý tưởng cho bàn dân thiên hạ, vừa lo việc tiếp đất đúng lúc, đúng chỗ và mở đúng nút bung dù. Đây là một nhà truyền bá lý tưởng kinh doanh hạng nhất – một kẻ loạn trí độc nhất vô nhị nhưng vô cùng hữu ích. Với đam mê, tầm nhìn và thái độ quyết liệt – không thể cản phá, người này (kể cả sau một hai cú tiếp đất cấp tốc và… gây sốc) sẽ biến viễn cảnh trong đầu nhà cải cách thành các dự án kinh doanh hoàn chỉnh.

Các lãnh tụ tôn giáo hay lý luận rằng việc trở thành tín đồ sẽ dẫn đến hòa bình và hạnh phúc thiêng liêng. Cũng như thế, một nhà truyền giáo khởi nghiệp phải thuyết phục cả đội ngũ, khách hàng, nhà đầu tư và các bên liên quan rằng dự án kinh doanh mới này là con đường đúng đắn để một doanh nghiệp vươn đến đỉnh cao thành công. Vậy điều gì làm nên một nhà truyền giáo giỏi? Đấy là sự quan tâm nhiệt tình đến các nỗi đau của khách hàng (thường là bằng chi phí vui chơi với bạn bè hay gia đình) và tư duy sáng tạo để tìm cách xử lý chúng. Ngoài ra, người này sẽ sống rất thanh đạm, như đi máy bay hạng thường, ở khách sạn giá rẻ và không ăn gì ngoài mì gói. Theo quan điểm của giới truyền giáo, tiền bạc là công cụ để phát triển các dự án, không phải dùng để phung phí vào những chuyện hưởng thụ vớ vẩn.

Đối với nhà truyền giáo, dường như những nhiệm vụ bất khả thi lại vô cùng hợp lý và đường hướng tương lai thì hoàn toàn rõ ràng. Họ là các "*giáo sư xoay chuyển*[18]", có thể "khoe mẽ" cực kỳ thuận tai về mọi sản phẩm với hàng tá câu chuyện tuyệt vời đến

mức hầu hết người nghe sẽ vui sướng truyền miệng cho bạn bè. Họ có thể vấp ngã, đứng dậy và tiếp tục tiến lên mà không mất nhịp, vì luôn nhận ra rằng thất bại chỉ là một phần trò chơi và mỗi bước đi sai lầm sẽ mang cả nhóm đến gần giải pháp hơn. Dĩ nhiên, các thầy truyền giáo chẳng hề yêu thương lỗi lầm (làm gì có ai như vậy!), nhưng để phát triển năng lực của bản thân, họ sẽ gắng sức xoay xở, học hỏi từ chúng và thậm chí chấp nhận bị khiển trách vì chúng.

(18) Giáo sư xoay chuyển: nguyên văn là "spin doctors" - từ lóng chỉ những người có khả năng khiến người nghe suy nghĩ theo hướng họ muốn.

Vốn dĩ việc điều hành một công ty đã cực kỳ áp lực và còn tồi tệ hơn nhiều nếu công ty đó đang thất bại. Liệu sản phẩm có hoạt động được? Liệu chúng ta có đủ tiền để trả lương nhân viên? Liệu có ai đấy sẽ ăn cắp quyền sở hữu trí tuệ của chúng ta? Các nhà truyền giáo sống trong một thế giới đầy rẫy những câu hỏi như vậy nhưng vẫn duy trì được vẻ thanh nhã của mình. Khi mọi nỗ lực dường như vô vọng, họ vẫn thể hiện vẻ lạc quan, khiếu hài hước và cố gắng thuyết phục nhân viên lẫn nhà đầu tư tiếp tục chiến đấu.

Nhà sản xuất

Những nhà cải cách và truyền giáo là các cá nhân xuất sắc trong việc hình thành doanh nghiệp. Nhưng để duy trì ưu thế có được từ lần ra mắt thành công, ta cần một chuyên viên có thể "hô biến" một ý tưởng thành tài sản hay dịch vụ hữu hình. "Pháp sư siêu việt" đấy chính là nhà sản xuất! Dĩ nhiên, chuyện đưa một ý tưởng lên bản vẽ, biến nó thành một mẫu thử nghiệm, rồi trưng bày cho một nhóm nhỏ các khách hàng đầu tiên là một vấn đề hoàn toàn khác so với việc phát triển các quy trình sản xuất sản phẩm hàng loạt (với số lượng lớn lặp đi lặp lại) và sửa đổi những quy trình đấy khi sản phẩm được cập nhật. Các nhà sản xuất luôn đánh giá cao bản chất lặp đi lặp lại của việc cung ứng hàng hóa ở số lượng lớn và thấu hiểu tầm quan trọng của công việc hậu cần cũng như quy trình hoạt động tại doanh nghiệp mình. Có thể trên tất cả, nhà sản xuất sẽ lấy làm tự hào trong việc phát triển một dây chuyền sản xuất hiệu quả, trước nguy cơ gián đoạn và chuẩn bị cho những thay đổi trong tương lai.

Nhà quản trị

Nếu những nhà cải cách, thầy truyền giáo và nhà sản xuất thấy

được khả năng bổ trợ lẫn nhau của mỗi người, họ sẽ tương tác cực kỳ tốt trong *giai đoạn khởi đầu*[19] của công ty, đưa dự án kinh doanh hướng đến mục tiêu tối thượng. Hiển nhiên, họ sẽ vô cùng hài lòng với thành tích đạt được, cho đến khi nhận được một lốc đơn đặt hàng "khủng bố" và phải thay đổi phương thức hoạt động, từ xu hướng "chui nhủi để tồn tại" sang "vươn lên và phát triển". Thế đấy! Ngay khi ăn mừng xong thì bắt tay vào làm việc ngay thôi!

[19] Giai đoạn khởi đầu: nguyên văn là "garage phase", ngụ ý rằng các doanh nghiệp Mỹ trong thời gian đầu thường làm việc trong một hầm để xe chật chội để tiết kiệm chi phí tối đa.

Khi bạn cần tuyển nhiều thành viên hơn để tiếp tục kinh doanh, các vấn đề tăng trưởng sẽ phát sinh. Thêm nhiều nhân viên hơn đồng nghĩa với việc xác lập vai trò mới trong tập thể, phác thảo nhiều nhiệm vụ hơn, chỉnh sửa các phương pháp cũ và điền một núi giấy tờ.

Đây là thời điểm khó khăn đối với tất cả mọi người, đặc biệt là các nhà cải cách. Bấy giờ, cái viễn cảnh "cao quý và xán lạn" trong đầu họ buộc phải thay đổi để cân xứng với mục tiêu thực tế. Nếu điều đấy làm thế sự kém vui thì cũng chẳng thể khác được, công ty phải phát triển hoặc chấp nhận lụi tàn. Lúc này, ta cần đến một nhà quản lý – người sẽ sắp lại trật tự tại doanh nghiệp đang hỗn loạn này. Các quản trị viên sẽ yêu cầu kế hoạch tiến độ, ngân sách và kế hoạch theo dõi để giải quyết cơn ác mộng về quản trị. Cùng với những tập tài liệu, dữ liệu và nguồn lực điều hành, cả đội ngũ sẽ nhận được sự thanh thản đáng mong đợi.

Tình trạng nhẹ nhõm này thường không kéo dài. Trong lúc nhà sản xuất đang bận rộn với việc *gắn kết mọi thứ*[20] và thực hiện các nhiệm vụ, nhà cải cách và nhà truyền giáo sẽ lại lần nữa nhìn thấy "*chân lý*[21]" (có thể là một chân lý khác và hơi chệch hướng so với cái đầu tiên!) và sự khủng hoảng lại xuất hiện. Một quản trị viên ưu tú sẽ sớm nhận thấy khuynh hướng hoạt động đối nghịch của các cá nhân trong tổ chức, một khi chức năng của họ đã được tối ưu hóa đầy đủ. Trước khi toàn thể đội hình vấp ngã trước các bất đồng, hãy cầu cứu sự giúp đỡ từ thành viên cuối cùng: Người hợp nhất!

[20] Gắn kết mọi thứ: nguyên văn là "connecting the dots" – một cụm từ trứ danh được Steven Jobs dùng trong các bài phát biểu.

[21] Chân lý: ngụ ý nói rằng các nhà cải cách và truyền giáo hay thay

đổi quan điểm kinh doanh và khuynh hướng hoạt động; điều này thường xuyên dẫn đến bất đồng trong nhóm điều hành.

Người hợp nhất

Tại thời điểm này, công ty cần một người chỉ huy – một kẻ có khả năng thương lượng giữa các phòng ban khác nhau, đưa ra phản hồi đối với những thay đổi và tập trung vào chiến lược tổng thể để giữ cho đội ngũ cùng nhìn về một hướng.

Ví dụ, giả sử mục tiêu đề ra là xây dựng một đấu trường. Nhà cải cách sẽ thấy một viễn cảnh lớn lao của dự án, nhà truyền giáo sẽ say sưa thuyết giảng và nhà sản xuất thì bắt đầu xác định sẽ cần mua những vật liệu xây dựng gì hay nhà cung cấp là ai. Nhà quản trị cũng đang tập trung thiết lập nguyên tắc thi công, xem xét các giấy phép xây dựng và thiết lập những điều kiện làm việc công bằng cho người lao động.

Người hợp nhất lặng lẽ quan sát hoạt động của tất cả bọn họ, chú ý kỹ càng đến mọi phương diện và điều phối các vai trò khác nhau một cách nhanh chóng, hiệu quả. Khi nhà cải cách tuyên bố: "Quên kế hoạch đấu trường đi mấy bồ! Hãy xây một tòa nhà vạn năng có bộ phận thực tế ảo!". Lúc này, người hợp nhất sẽ nhẹ nhàng xoa dịu nhà cải cách (nếu vẫn cần anh ta để thực hiện dự án) hoặc sẽ điều phối sang làm dự án khác. Chung quy, người hợp nhất là cái "đinh chốt" giữ mọi thứ gắn kết với nhau.

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ TỐT KHÔNG PHẢI ĐIỀU DỄ DÀNG

Năm vai trò mà chúng tôi vừa mô tả có bản chất rất mạnh mẽ, rất kiên cường. Thực sự khó để khiến họ tương tác nhịp nhàng và hành động cùng một hướng. Bạn sẽ tốn hàng giờ với việc đàm phán và tranh luận, để giải thích các nhu cầu khác biệt của mỗi người, tranh cãi về nỗi đau của khách hàng và giải quyết hàng đống các thứ khác. Hãy cố gắng lên! Mặc dù rất mệt mỏi nhưng bạn sẽ thấy được sự tiến bộ và có thể đẩy nhanh kế hoạch so với dự tính, vì những đồng đội này sẽ giúp đảm bảo tương lai của công ty. Nhà cải cách thắp sáng ý tưởng, nhà truyền giáo và nhà sản xuất tạo nên hứng thú, còn nhà quản trị giúp trả thuế đúng hạn, kiểm soát hàng tồn kho và giữ cho công ty hoạt động ổn định. Trong khi đấy, người hợp nhất sẽ xông xáo tới lui, thu hẹp các khoảng cách và đảm bảo công ty là một mãnh sư oai dũng chứ không trở thành một con hươu cao cổ.

Một lưu ý cuối cùng: Nhiều khả năng nhóm của bạn không đáp

ứng được chính xác như đội ngũ lý tưởng được mô tả trên đây. Trong trường hợp đội hình hiện tại có ít thành viên và công việc tập trung chủ yếu vào nhân lực, bạn có thể thử cho phép một thành viên đóng nhiều vai trò khác nhau (vừa là nhà cải cách vừa là nhà quản trị chẳng hạn). Điều này sẽ hữu ích trong một khoảng thời gian nhất định, chỉ khi các vai trò đấy khớp với bản tính của họ, vì đòi hỏi một cá nhân hoàn thành vai trò không ăn khớp với bản tính của anh ta là một sự lãng phí rất lớn về thời gian và nguồn lực. Thay vào đó, hãy khuyến khích tất cả thành viên tập trung vào vai trò hiệu quả nhất mà họ đang thực hiện, sau đấy mới áp dụng những điểm mạnh, tư duy khác biệt vào công việc.

ĐỘI NGŨ CỦA BẠN GỒM NHỮNG AI?

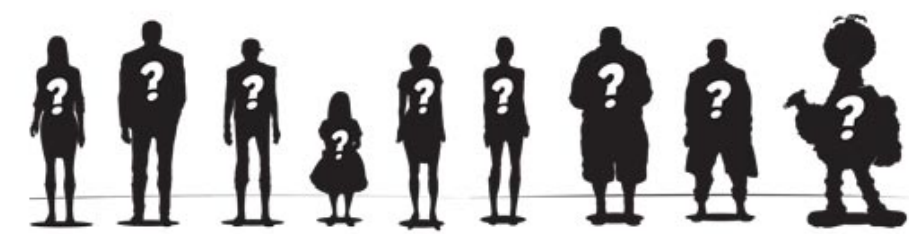
BẠN CÓ THỂ CÓ HOẶC CHƯA CÓ ĐỘI NGŨ. CÂU HỎI QUAN TRỌNG LÀ: BẠN ĐÃ CÓ ĐỘI NGŨ PHÙ HỢP CHƯA?

Ai đang ở trên chuyến xe buýt?

Những cá nhân nào đã cam kết tham gia dự án kinh doanh của bạn?

Tại sao?

Tại sao họ được mời? Tài năng, các mối quan hệ, tiền bạc hay những lý do khác?



ĐỘI NGŨ TƯƠNG LAI CỦA BẠN

BẠN ĐÃ BIỆN GIẢI ỔN THỎA VỀ ĐỘI NGŨ HIỆN TẠI CỦA MÌNH. TIẾP THEO, HÃY CÂN NHẮC CÂU HỎI KẾ TIẾP: CÒN AI KHÁC CÓ THỂ ĐỒNG HÀNH VÀ CHINH PHỤC THỬ THÁCH CÙNG BẠN?

Còn nhân tài nào khác bạn muốn họ gia nhập?

Vai trò nào bạn biết đang còn thiếu trong đội ngũ?

Tại sao?

Bạn cần lấp đầy những khoảng trống năng lực[22] nào?

[22] *Khoảng trống năng lực: nguyên văn là "competence gaps" – khoảng cách giữa cấp độ năng lực hiện tại của nhân viên trong một doanh nghiệp và cấp độ năng lực cần thiết họ phải có.*

Ai phải bước xuống xe?

Những thành viên nào không giúp ích được cho nhóm (mặc dù đã tham gia khá lâu)?

TẠO DỰNG ĐỘI NGŨ CHO RIÊNG BẠN

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ HÒA HỢP CÁC THÀNH VIÊN VÀO "HỘP VUÔNG HOÀN HẢO" BÊN DƯỚI?

Tên một nhân vật bạn dự định tuyển vào đội hình: _____

TƯ DUY KHÁC BIỆT: Đây có phải là người nhìn xa trông rộng?

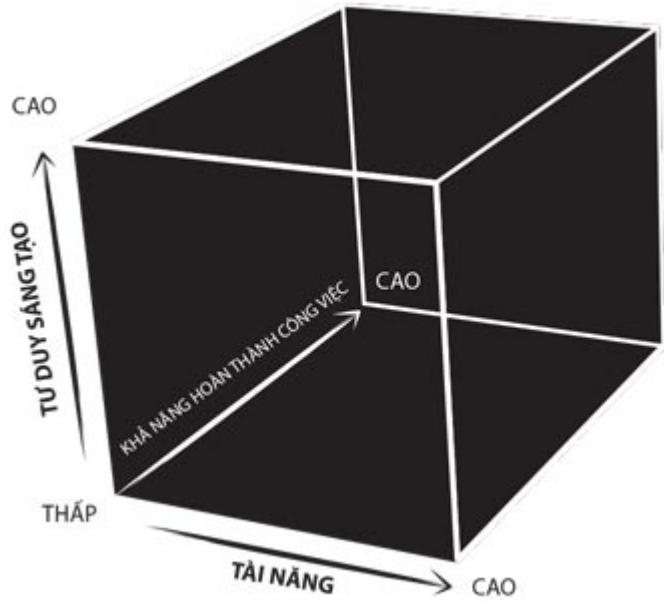
Ý tưởng: "Steve Jobs có thể tạo ra thị trường mới và biến đổi thị trường đang tồn tại".

TÀI NĂNG: Người này có năng lực như thế nào?

Ý tưởng: "Anh ta / cô ta là nhà vô địch nặng ký trong lĩnh vực của mình".

KHẢ NĂNG HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC: Người này có khả năng hoàn thành được các công việc được yêu cầu không?

Ý tưởng: "Người này luôn hoàn tất nhiệm vụ đúng thời hạn mà không cần nhiều sự định hướng".



Lưu ý: Hãy lấp đầy chuyến xe buýt với những thành viên phù hợp; bằng không, bạn sẽ chẳng đi đến đâu cả.

NHÂN LỰC

TẤT CẢ CÁC VAI TRÒ TRONG ĐỘI NGŨ CÓ THỂ BAO HÀM 3 THUỘC TÍNH NÒNG CỐT ĐƯỢC ĐỀ CẬP Ở NHỮNG TRANG TRƯỚC. MỘT NHÓM LÀM VIỆC TỐT SẼ GỒM 5 VAI TRÒ CHỦ CHỐT.

Hãy ghi danh thành viên trong nhóm của bạn:

Nhà cải cách:

_____

Nhà truyền giáo:

_____

Nhà sản xuất:

_____

Nhà quản trị:

_____

Người hợp nhất:

_____

TẠI SAO BẠN ĐÚNG?

HÃY LÝ GIẢI VÌ SAO CÁC BẠN LÀ ĐỘI NGŨ THÍCH HỢP NHẤT ĐỂ TRIỆT HẠ NỖI ĐAU CỦA KHÁCH HÀNG

Bàn về những khả năng của nhóm bạn:

Ý tưởng: "Cả đội chúng tôi tổng cộng đã có 100 năm kinh nghiệm trong môn lướt sóng".

Đam mê của nhóm bạn:

Ý tưởng: "Lướt sóng là tôn giáo của chúng tôi".

Nguồn lực của nhóm bạn:

Ý tưởng: "Chúng tôi có quan hệ khăng khít với tay lướt sóng nổi danh tại Santa Cruz. Họ rất muốn biểu diễn bằng ván lướt sóng của công ty trong cuộc thi kế đến. Ngoài ra, chúng tôi cũng có bạn bè đã thành danh trong lĩnh vực công nghệ thông tin và muốn đầu tư vào sản phẩm ván lướt mới này".

Lưu ý: Đây là lúc để biến một ý tưởng thành cơ hội kinh doanh của bạn!

TÓM TẮT CHƯƠNG – ĐỘI NGŨ

Mặc dù việc chiêu mộ thành viên ưu tú không hề dễ dàng nhưng vì đội ngũ quản lý là tài sản lớn nhất của công ty bạn hãy nỗ lực tìm kiếm! Cần đảm bảo rằng bạn đã lựa chọn những cá nhân có đầy đủ tư duy khác biệt, tài năng và khả năng hoàn tất nhiệm vụ. Thường thì nhà cải cách và nhà truyền giáo sẽ là các thành viên đầu tiên và một khi doanh nghiệp bắt đầu tăng trưởng, bạn sẽ cần thêm vào nhà sản xuất, nhà quản trị và người hợp nhất. Trước khi thu thập nhân tài để khởi nghiệp, hãy giải đáp một vài câu hỏi sau. Nếu có bất kỳ câu trả lời nào là "không" thì bạn cần phải đánh giá lại đội ngũ của mình!

CÁC CÂU HỎI CẦN ĐƯỢC TRẢ LỜI:

1. Đội ngũ của bạn có những tài năng hàng đầu không?

2. Họ có tư duy khác biệt và khả năng hoàn tất nhiệm vụ được giao không?

3. Bạn đã tập hợp đủ 5 vai trò chủ chốt: nhà cải cách, nhà truyền giáo, nhà sản xuất, nhà quản trị và người hợp nhất hay chưa?

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG CỦA BẠN... ĐỒNG BỘ HÓA VỚI ĐỘI NGŨ

Đội hình tốt nhất sẽ tận dụng được sức mạnh của tất cả bánh răng! Hãy chắc chắn rằng bạn đã tập hợp được một nhóm tiên phong cho cơ hội kinh doanh của mình.

GHI NHỚ

Nếu không chọn đúng bạn đồng hành thì chuyến xe của bạn sẽ chẳng đi đến đâu cả!

CÂU CHUYỆN MINH HỌA

Đội ngũ nhân sự – Yếu tố quan trọng của nhà khởi nghiệp

Có nhiều bạn hỏi tôi rằng yếu tố nào là quan trọng nhất khi tôi quyết định đầu tư vào một công ty khởi nghiệp giai đoạn seed-stage (giai đoạn trước khi có sản phẩm hoàn chỉnh). Tôi có thể trả lời ngay mà không cần suy nghĩ, đó chính là đội ngũ nhân sự của công ty (Team), đây chính là yếu tố quan trọng nhất chứ không phải là sản phẩm, thị trường hay lượng người dùng hiện tại. Các bạn có thể nghĩ về mỗi công ty khởi nghiệp như là một chiếc thuyền nan đi trên biển lớn vậy. Có quá nhiều yếu tố rủi ro và những điều bất ngờ không lường trước được. Ngay cả khi bạn đã có một sản phẩm tốt, thị trường sẵn sàng đón nhận, bắt đầu được nhiều người biết đến và sử dụng thì vẫn có những thử thách có thể xảy ra như sự thay đổi về luật pháp, các công ty lớn nhảy vào cạnh tranh hoặc thị hiếu người dùng thay đổi. Chỉ khi có một đội ngũ có khả năng lèo lái tốt, công ty mới có thể thích ứng và vượt qua những khó khăn bất ngờ đó được.

Đội ngũ ở đây gồm 2 nhóm: *sáng lập viên* và *nhân viên chủ lực* của công ty.

Hãy nói về sáng lập viên trước. Đa số những công ty thành công lớn đều có trung bình 2 hoặc 3 sáng lập viên vì hiếm có ai toàn diện về mọi mặt. Một người giỏi về mặt kỹ thuật sẽ hiếm khi giỏi về mặt kinh tế, hoặc ngược lại. Cho nên các bạn cần tìm một hoặc hai người có những điểm mạnh bổ sung thêm cho các bạn. Ngoài

ra, có người đồng sáng lập sẽ giúp các bạn bớt cảm thấy cô đơn trên con đường lập nghiệp. Khi các bạn nản lòng nhất, người đồng sáng lập là nguồn động viên và giúp đỡ lớn nhất cho bạn.

Phần thứ hai của đội ngũ là những nhân viên chủ lực của công ty. Những người đầu tiên các bạn tuyển vào công ty làm việc là những người hết sức quan trọng. Theo kinh nghiệm của tôi, đừng bao giờ tuyển những người dưới mức kỳ vọng của bạn cho dù bạn đang cần người đến mức nào đi nữa. Những nhân viên đầu tiên sẽ là người nằm gai nếm mật với các bạn và hy sinh cho công ty những lúc công ty khó khăn nhất. Họ cũng sẽ là người tạo nên "văn hóa" (culture) cho công ty. Lợi thế lớn nhất một công ty khởi nghiệp là tốc độ. Những nhân viên chủ lực của công ty sẽ là những người quyết định công ty của bạn thích ứng nhanh hay chậm với những thử thách.

Chỉ khi nào bạn có một đội ngũ khiến bạn hoàn toàn tin tưởng giao phó công việc, khi đó bạn mới có thể thành công được.

Vũ Duy Thức

Nhà đầu tư Thiên thần ***(Angel Investor)***

Kiểm nghiệm thực tế

LUÔN ĐỐI MẶT VỚI THỰC TẾ TÀN KHỐC.

CHỈ CÓ SỰ THẬT MỚI LÀ "THẬT SỰ".

Ở CHƯƠNG (BÁNH RĂNG) CUỐI CÙNG NÀY, TA CÓ MỘT SỐ CÂU HỎI HÓC BÚA CẦN ĐƯỢC TRẢ LỜI: LIỆU Ý TƯỞNG SẼ THẬT SỰ HOẠT ĐỘNG? NHỮNG GÌ TỐT ĐẸP, TỒI TỆ VÀ QUÁI ĐẢN ĐÃ ĐƯỢC PHÔ BÀY HẾT HAY CHƯA? CÁC VẠCH TĂNG TRƯỞNG TRONG BẢNG TÀI CHÍNH CÓ ĐÚNG VỚI THỰC TẾ? LIỆU CHÚNG TA CÓ THỂ XỬ LÝ TẤT CẢ NHỮNG NHÂN TỐ THƯỜNG BIẾN NÊU TRÊN? LIỆU CÓ THỂ VƯƠN TỚI THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI TỪ PHÒNG LÀM VIỆC TẠI HẦM ĐỂ XE? LIỆU CƠ HỘI HỢP TÁC VỚI WALMART LÀ KHẢ THI? KHẢ NĂNG BIẾN Ý TƯỞNG THÀNH HIỆN THỰC CAO HAY THẤP?

Kiểm nghiệm thực tế là quá trình thẩm định cơ hội kinh doanh để xác định xem chúng có thực tiễn và hợp lý hay không.

TẤN CÔNG VÀO ĐIỂM NHẠY CẢM – TÍNH THỰC TIỄN

Tại sao bạn muốn thành lập công ty? Tiền bạc, danh vọng, cơ nghiệp hay chỉ là nung nấu quyết tâm chữa trị nỗi đau cho khách hàng? Quan trọng hơn, bạn đã chuẩn bị để đi đến đích bằng ý

tưởng của mình chưa? Tại sao ý tưởng này phải thành công? Hầu hết các ý tưởng thường không thành công! Chúng ta luôn dành sự tôn trọng cho những người có giấc mơ, nhưng thành thật mà nói, đa số họ đều thất bại. Điểm mạnh và điểm yếu của ý tưởng này là gì? Thế mạnh của đội ngũ ra sao? Có thể bạn sẽ rất cuồng nhiệt bởi đam mê, nhưng chỉ đam mê thôi không đủ.

Vì vậy, chúng ta hãy bắt đầu!

XÁC ĐỊNH CÁC NGUY CƠ

Hãy nghiên cứu các chương – bánh răng – và xem xét những yếu tố rủi ro có liên quan. Xác định ít nhất một điểm rủi ro ở từng bánh răng, sau đấy lập phương án giải quyết.

Lưu ý: Đây là kế hoạch "đừng làm hỏng chuyện" của bạn.

KHÁCH HÀNG

Nỗi đau của khách hàng sẽ ảnh hưởng đến những ai ngoài vòng tròn thân thiết của bạn, *bao gồm gia đình, bạn bè và những tay ngờ nghệch*[23]? Rất nhiều lần chúng tôi nghe mọi người trình bày một số ý tưởng dựa trên nhu cầu hoặc ham muốn của riêng họ, nhưng ý tưởng cần phải ưu việt hơn thế – phải xử lý được một vấn đề phổ biến hơn. Hãy ghi nhớ câu nói từ chương "Khách hàng": Khi đồng hành với khách, bạn sẽ bán được hàng. Nhưng nếu nỗi đau bạn biết quá nhỏ nhoi và không có thị trường, nó không phải là một cơ hội khởi nghiệp thực sự mà chỉ là một dự *án theo sở thích*[24].

[23] *Gia đình, bạn bè và những tay ngờ nghệch: nguyên văn là "family, friends, and fools" (gọi tắt là "3 Fs") – những cá nhân đầu tiên để chia sẻ các ý tưởng kinh doanh sơ khai.*

[24] *Dự án sở thích: nguyên văn là "hobby project" – một dạng dự án bắt nguồn từ sở thích nghiên cứu và học hỏi, không vì mục tiêu kinh doanh.*

YẾU TỐ THỎA MÃN

Bạn có thực sự sở hữu một yếu tố thỏa mãn hay mới chỉ thêm một chức năng khác, rồi gọi nó là yếu tố thỏa mãn? Đừng tự lừa dối bản thân mình nhé! Bạn có thể phản pháo rằng: "Một chân đế dựng iPad khá là ngầu dành cho xe hơi chính là yếu tố thỏa mãn của chúng tôi!". Rất tiếc, nó không bền vững! Trên thực tế, ngay lúc mà bạn quyết định sản xuất chân đế dựng iPad đấy, những đối thủ của bạn có khi đã cho ra đời hàng loạt sản phẩm tương tự và

bán nó ra thị trường hàng tháng trước rồi. Thế đấy! Chưa có yếu tố thỏa mãn nào ở đây cả! Hãy trả lời lại lần nữa, yếu tố thỏa mãn bạn đang xây dựng là gì? Liệu khách hàng có thủ thỉ với bạn bè xung quanh họ về "quyền năng" mà nó mang lại?

THÂU TÓM KHÁCH HÀNG

Một khi sản phẩm của bạn đã mang yếu tố thỏa mãn bền vững, hãy tính toán số lượng khách hàng tiềm năng mà nó có thể thu hút. Công thức bán hàng độc đáo là gì? Làm thế nào để có được những bước tiến thần kỳ, sáng tạo nhằm hấp dẫn khách hàng?

Giả sử kế hoạch đề ra là dẫn dụ được 150 khách mới trong 12 tháng, tức 3 người mỗi tuần! Hãy tính thử xem: Hiện bạn có 300 đăng ký từ khách hàng tiềm năng (lead) mới mỗi tuần và cần bắt đầu các cuộc tiếp xúc dài hơn, kỹ lưỡng hơn với ít nhất 30 người trong số đấy để có được 3 khách hàng mỗi tuần. Hiển nhiên, việc phát minh yếu tố thỏa mãn hoàn toàn khác so với chuyện thuyết phục bàn dân thiên hạ tin tưởng nó. Liệu đội ngũ quản lý có đủ khả năng hoàn thành việc này? Hãy nhớ rằng, bạn không thể "vứt" nhiệm vụ quảng bá sản phẩm cho một trung tâm tư vấn hoặc nhóm bán hàng mới tuyển. Toàn bộ đội ngũ hiện tại phải làm công việc bán hàng cho tới khi tìm ra được một công thức bán hàng độc đáo. Khi đấy, các nhóm khác ngoài công ty mới có thể đảm đương trọng trách này.

MÔ HÌNH KINH DOANH

Bạn sẽ kiếm tiền như thế nào? Hiện đã có con số 0 nào trong bảng chi chưa? Liệu đã có đủ những con số 0 cần thiết? Giảm thiểu chi phí chưa hẳn là điều đáng để tự hào, vì nó chỉ cho phép bạn hoạt động tốt hơn chút đỉnh. Nhưng khi bản thu chỉ toàn là những con số 0 thì cần phải xem lại mô hình kinh doanh. Nhiều hơn một khoản thu ư? Cơ cấu giá và thu phí có độc đáo không? (Thế giới sẽ chẳng cần thêm một hình thức dùng miễn phí mà lại đầy quảng cáo nữa đâu!)

ĐỐI TÁC

Các đối tác phù hợp với cơ hội của bạn là ai? Họ đã sẵn sàng để gia nhập liên minh chưa? Những đồng minh hiện tại mới chỉ khiến bạn "tạm hài lòng"? Hãy đảm bảo các giá trị họ có thể mang lại và những lợi ích bạn có thể trao đi.

ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Hãy thực tế! Vì khi bạn là lính mới, rất khó để trở thành đấu thủ vượt trội trong một thị trường sẵn có. Ai mà đánh bại nổi Oracle[25] trên sân nhà của họ chứ? Thay vào đấy, hãy cố gắng thay đổi trò chơi và đi theo con đường mà các đối thủ không bao giờ nghĩ đến. Chắc hẳn có một Đại Dương Xanh ở đâu đó để bạn thỏa chí vẫy vùng!

[25] Oracle: một hãng sản xuất phần mềm trứ danh ở Hoa Kỳ do Larry Ellison thành lập, cung cấp hệ quản trị cơ sở dữ liệu phổ biến trên thế giới.

VƯƠN RA BIỂN LỚN

Bạn quyết định mở rộng kinh doanh ra phần còn lại của thế giới – thị trường có sức bật tốt nhất hay những nơi có điều kiện thuận lợi nhất? Về phần Internet, nó vốn dĩ không có giới hạn, có chăng là việc thiếu tầm nhìn sẽ giới hạn khả năng phát triển của ý tưởng.

ĐỘI NGŨ

Bạn đã tổ chức được một đội ngũ đầy tài năng và thích hợp với cơ hội hiện tại hay chưa? Tại sao họ không gia nhập các công ty tiếng tăm trong ngành? Họ chỉ lên xe cho đủ đội hình hay thực sự là những viên ngọc quý đầy tiềm năng?

Hãy trung thực về vấn đề kỹ năng và tham vọng. Các giải đấu lớn đòi hỏi một đội bóng khác biệt và đôi khi bạn cần "thay máu" thành viên, thậm chí có khi nhà truyền giáo lại chính là những người nên đi tìm công việc khác. Tại sao? Vì để phát triển công ty, bạn sẽ cần một tổ hợp các kỹ năng chuyên biệt hơn là khả năng sáng lập.

BẤT CHẤP TẤT CẢ

Những rủi ro lớn nhất trong ý tưởng kinh doanh của bạn và việc tiến hành nó là gì? Bất kỳ cuộc chơi mạo hiểm nào cũng cần có rủi ro, vì không can trường luôn đồng nghĩa với thua cuộc! Đầu tiên, xác định các rủi ro. Sau đấy, đánh giá và ngăn chặn rủi ro xảy ra. Kế đó thiết lập phương án xử lý trong trường hợp nó xảy ra. Đánh giá khả năng các rủi ro rơi ra ngoài tầm kiểm soát cũng là điều rất sáng suốt. Cuối cùng, hãy ước lượng tổn thất đối với dự án nếu những rủi ro đó thực sự xảy ra.

Dẫu sự thật có thể làm bạn nản lòng, các mục tiêu vẫn cần phải được mở rộng. Với điều kiện những rủi ro đã được xác định ngay

từ đầu, việc dành ra 3 năm "chui nhủi" trong hầm xe là chuyện rất đỗi bình thường. Tuy vậy, các tay mơ thường hay nổi hứng tuyên bố sẽ tung ra sản phẩm mới trong vòng bốn tháng và sau đấy lại mất gần ba năm để phát triển nó. Đồng ý rằng, sẽ có lúc công ty phải thông báo tin xấu, đại loại như cần nhiều thời gian hơn để phát triển mẫu thử, nhà máy sản xuất ở Nam Cực đã không hoàn thành, nhân viên marketing đang bị "đơ não" hay đội ngũ bán hàng không thể chốt bất kỳ giao dịch nào. Không sao cả, những chuyện này hoàn toàn bình thường! Nhưng cần tránh kiểu thông báo gây bất ngờ này. Hãy trung thực một cách tàn nhẫn, đối mặt với những sự kiện, lên kế hoạch phòng tránh và sẵn sàng đối mặt khi chúng xảy ra.

HÃY CHUẨN BỊ ĐỂ GÁNH VÁC TRÁCH NHIỆM

Hình dung bạn thành lập một doanh nghiệp cung cấp năng lượng với ý tưởng mua lại tàu ngầm hạt nhân của Liên Xô để sản xuất điện. Bạn có kế hoạch lắp đặt chúng ở Vịnh San Francisco để bắt đầu việc sản xuất điện. Dù ý tưởng của bạn rất sáng tạo, nhưng nó cần được phân tích kỹ lưỡng trước khi bắt đầu phát triển mẫu thử. Hãy xem xét những vấn đề sau khi thực hiện kiểm nghiệm thực tế:

1. Phân tích môi trường

Hãy xác định các yếu tố chính trị, kinh tế vĩ mô, luật lệ, công nghệ và sinh thái then chốt ảnh hưởng đến công việc đang thực hiện ở những thị trường khác nhau và các khu vực khác nhau.

2. Phân tích đạo đức

Phân tích này khá đơn giản. Tất cả là ở bản thân mình! Bạn có cảm thấy thoải mái với việc kinh doanh đang được triển khai? Có bất kỳ vấn đề đạo đức nào ảnh hưởng đến bạn và đội ngũ không? Nếu không an lòng với những việc trên, hãy quay trở lại và sửa đổi nội dung cụ thể ứng với từng chương (bánh răng) khác nhau. Hãy chắc chắn rằng bạn có thể ngẩng cao đầu và tự hào về cơ nghiệp mình đang cố gắng xây dựng.

RỦI RO TRONG TỪNG BÁNH RĂNG

XÁC ĐỊNH RỦI RO Ở TỪNG CHƯƠNG. BẮT ĐẦU VỚI CHƯƠNG CÓ TẦM ẢNH HƯỞNG NHẤT ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP CỦA BẠN.

Mô tả và xác định rủi ro ở chương _____ (Ví dụ: Đối thủ):

Ý tưởng: “Ý tưởng sản phẩm của bạn sẽ bị đối thủ sao chép”.

Làm sao để ngăn chặn điều đấy?

Ý tưởng: “Bằng sáng chế cần được công nhận. Nhãn hiệu cần được đăng ký. Các đoạn mã nguồn lập trình cần được bảo mật”.

Mức độ khốc liệt?

Ý tưởng: “Lựa chọn giữa các mức: thấp, vừa và cao”.

Nếu điều đấy xảy ra, bạn sẽ giải quyết thế nào?

Ý tưởng: “Tìm kiếm cơ hội để tham gia cuộc chơi với đối thủ và tung ra sản phẩm phiên bản 2.0, kể cả khi nó chưa sẵn sàng”.

Nào, hãy xác định những điểm rủi ro ở từng chương!

TỔNG HỢP NHỮNG NỖI SỢ HÃI

ĐẶT NHỮNG ĐIỂM RỦI RO BẠN ĐÃ XÁC ĐỊNH VÀO BẢNG SAU, THEO MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG:

	LOẠI RỦI RO	CÁCH PHÒNG TRÁNH	PHƯƠNG ÁN GIẢI QUYẾT NẾU ĐIỀU ĐẤY XẢY RA	XÁC SUẤT?	TÍNH KHỐC LIỆT?
1	Mất những nhân viên chủ chốt	Lập kế hoạch mua cổ phiếu	Tìm kiếm người thay thế	15%	30%
2	Sản phẩm bị cấm theo quy định Nhà nước	Vận động hành lang	Đóng cửa hàng	1%	99%
3	Sự cạnh tranh	Sẵn sàng cho cạnh tranh	Đẩy mạnh marketing	80%	15%
4	Nguồn tài trợ bên ngoài	Đẩy nhanh việc cho ra mắt sản phẩm (boot strap)	Đẩy nhanh việc cho ra mắt sản phẩm (boot strap)	70%	0%
5	Sản phẩm thất bại	Bán thử, làm mẫu thử	Mua lại công ty khởi nghiệp đang cạnh tranh	5%	70%

BẮT ĐẦU - NGỪNG LẠI - TIẾP TỤC

NHỮNG VIỆC NÀO BẠN CẦN TĂNG CƯỜNG THỰC HIỆN, NGỪNG LẠI HOẶC TIẾP TỤC, NHẰM ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU NHANH CHÓNG HƠN?

	BẮT ĐẦU LÀM	NGỪNG LÀM	TIẾP TỤC LÀM
1	Th..c hiện nhiều hoạt động bán hàng hơn	Cung cấp các buổi tư vấn (tốn kém nguồn l..c và công sức)	Đồng viên cả nhóm
2			
3			
4			
5			

TÓM TẮT CHƯƠNG – KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ

Chẳng mấy ai muốn dành thời gian và công sức để xác định những sai sót trong ý tưởng của mình, đặc biệt là lúc kế hoạch đề ra đang tiến triển tốt. Mặc dù khá rắc rối, đây là việc phải được hoàn thành! Hãy dành nguồn lực để xác định những rủi ro tiềm tàng và luôn để mắt đến tình hình chung tại công ty để nhận biết khi nào cần phải thay đổi. Khi mọi thứ đi chệch hướng, khoảng thời gian giữa việc phát hiện, hành động và hoạch định lại công việc sẽ ngắn hơn nếu bạn dành thời gian kiểm nghiệm thực tế và luôn trong tư thế sẵn sàng cho mọi vấn đề có thể nảy sinh.

HÃY TRẢ LỜI NHỮNG CÂU HỎI CUỐI CÙNG, NHƯNG QUAN TRỌNG NHẤT:

1. Bạn đã hoàn thành các bước tính toán chưa?

2. Rủi ro ở đâu? Làm cách nào để phòng tránh?

3. Nếu chúng thực sự xảy ra thì bạn sẽ làm gì?

4. Mức độ "tàn khốc" công ty bạn có thể gánh chịu?

5. Xác xuất điều đó xảy ra cao hay thấp?

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG CỦA BẠN... ĐỒNG BỘ HÓA VỚI KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ

Đồng bộ hóa tất cả các chương với "bánh răng" kiểm nghiệm thực tế! Điều này có thể tạo nên sự khác biệt lớn trong việc phòng tránh

và giảm nhẹ rủi ro.

GHI NHỚ

Đối mặt với sự thật tàn khốc và ứng biến.

CÂU CHUYỆN MINH HỌA

Ý nghĩa của việc kiểm nghiệm thực tế

Sự nhiệt huyết, đam mê cùng với ý tưởng – điều mà bạn cho là và tin là đúng dựa trên kinh nghiệm thực tiễn bạn tích lũy được trong suốt nhiều năm trong ngành – cũng như kiến thức sẵn có của bản thân về sản phẩm và nhu cầu cần được giải quyết của khách hàng có đủ để giúp bạn tiếp tục con đường khởi nghiệp chông gai? Khi mà nền tảng/kiến thức về công nghệ, tài chính, thiết lập mô hình kinh doanh, xác định các rủi ro… của bạn chưa thực sự vững chắc? Và khi bạn luôn tin tưởng những cộng sự của bạn sẽ thực hiện điều đó tốt và hiệu quả như bạn mong đợi?

Câu chuyện sáng lập Triip.me và hành trình đưa Triip.me đến với vị trí hiện tại quả thực không hề đơn giản. Đằng sau những lời khen về sản phẩm tốt, ý tưởng hay, triển vọng trên các trang báo nổi tiếng nước ngoài, các giải thưởng về khởi nghiệp… có bao nhiêu giọt nước mắt, có bao nhiêu "nhát dao" cắt sát vào tim gan và có bao nhiêu trăn trở khác khiến chúng tôi giật mình thức giấc hàng đêm? Những tảng đá của trách nhiệm, đam mê, niềm tin và khát vọng thành công cứ đè nặng đè nặng đến mức đã có lúc chúng tôi tưởng chừng muốn buông bỏ tất cả.

Khi chúng tôi quyết định bán ngôi nhà duy nhất của mình và dồn toàn bộ tâm sức tập trung cho công ty là lúc chúng tôi xác định một niềm tin vững chắc vào thành công của công ty. Nhưng nếu là bạn, bạn sẽ cảm thấy thế nào khi về nhà, các con bạn luôn nhắc bạn nhớ về những kỷ niệm đẹp, sự tiện nghi thoải mái ở ngôi nhà cũ và ước gì có một phòng riêng như trước? Không chỉ thế, nhiều vấn đề khác cũng liên tục ập đến, áp đảo và khiến tinh thần, ý chí cũng như cảm xúc của bạn bị thử thách liên tục… Đó là những gì mà chúng tôi đã và đang trải qua.

Vậy, kiểm nghiệm thực tế có ý nghĩa như thế nào trên hành trình khởi nghiệp này?

Đó chính là động lực thúc đẩy, là điều nhắc bạn nhớ tại sao bạn bước đi trên con đường này. Không ai khác, chính khách hàng và phản hồi của khách hàng là liều thuốc thiết yếu giúp chúng tôi

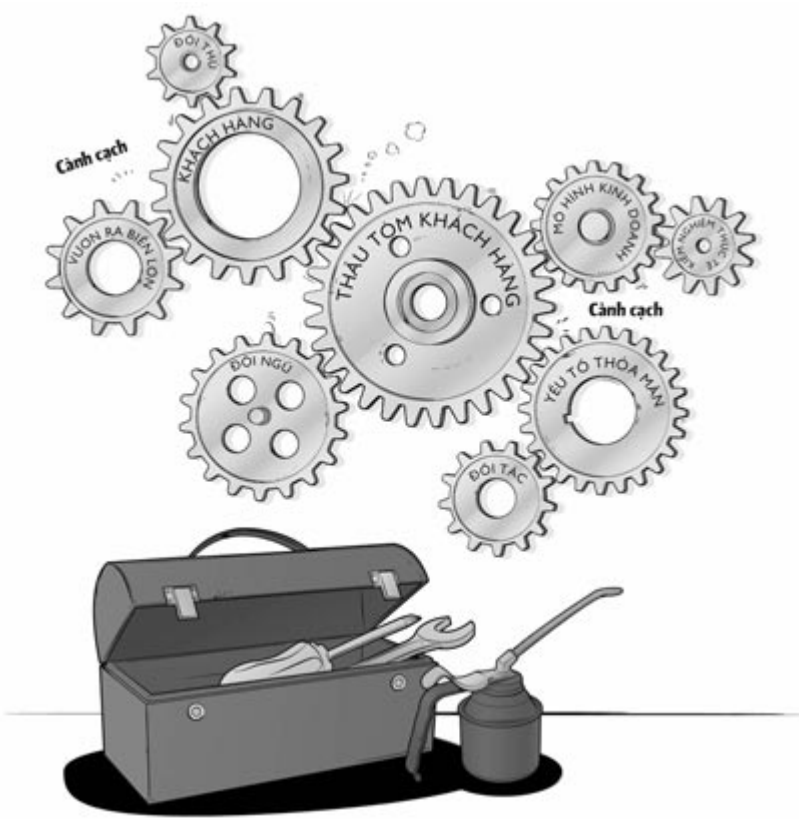
đứng vững; giúp bồi đắp cho đam mê, niềm tin và tinh thần của chúng tôi ngày càng vững chắc để tiếp tục cuộc hành trình của mình. Hãy đảm bảo luôn kiểm nghiệm thực tế từ những vị khách hàng "khách quan" (những khách hàng xa lạ không có mối liên hệ nào với bạn) để hiểu rõ sản phẩm bạn, xem xem sản phẩm đó có phải là liều thuốc đúng và đủ để chữa lành "nỗi đau" của khách hàng hay không. Đồng thời, khi mọi thứ bạn lên kế hoạch đều sụp đổ, hãy xem lại xem bạn đã tìm đúng "chỗ đau" của thị trường, của khách hàng chưa hay đó chỉ là "nỗi đau" của bạn và của nhóm nhỏ các bạn mà thôi.

Lâm Thị Thúy Hà

Cổ đông - Sáng lập viên **Triip.me**

Đồng bộ hóa mọi bánh răng

HÃY LÀM CHO CHÚNG CÙNG XOAY!



XÁC ĐỊNH XEM LIỆU CÁC ĐƯỜNG RÃNH CỦA MỖI BÁNH RĂNG CÓ QUÁ PHỨC TẠP? CHÚNG TÔI HY VỌNG BẠN SẼ NHANH CHÓNG NẮM VỮNG NHỮNG NGUYÊN TẮC NỀN TẢNG TRONG KHUNG LÝ THUYẾT CỦA GIÁO TRÌNH. DÙ VẬY, VIỆC KINH DOANH VẪN CHẲNG HỀ DỄ DÀNG! CÓ THỂ BẠN PHẢI DÀNH CẢ ĐỜI ĐỂ TÔI LUYỆN. THẬM CHÍ, DÙ BẠN TỰ TIN MÌNH ĐÃ HIỂU THẤU ĐÁO VÀ ỨNG DỤNG ĐƯỢC LÝ THUYẾT Ở TỪNG CHƯƠNG

THÌ BẠN VẪN CÒN MỘT PHẦN CỰC KỲ QUAN TRỌNG: ĐỒNG BỘ HÓA CÁC CHƯƠNG VÀ LÀM CHỦ CHÚNG NHƯ MỘT ĐƠN VỊ HOÀN CHỈNH.

Giả sử một bánh răng bị kẹt hoặc bị thay đổi hướng xoay. Điều này có thể làm chậm tiến độ của cả quá trình hoặc khiến cho dự án bị hủy bỏ. Chính vì vậy, bước tiếp theo là xem xét lại toàn bộ quá trình tương tác giữa các bánh răng và làm cho chúng phối hợp nhịp nhàng như một hệ thống đồng hồ.

Chúng tôi hạn chế việc hướng dẫn quá nhiều về cách ứng dụng giáo trình Gear Up, nhưng sẽ kết thúc nó với một vài gợi ý có thể giúp bạn đồng bộ hóa tất cả bánh răng và hoàn tất việc tạo ra một chiến lược độc đáo tập trung vào việc thâu tóm khách hàng cho dự án kinh doanh của mình.

Hãy nhớ rằng, bạn có thể nhận thấy những điểm không phù hợp khi lắp ghép các bánh răng với nhau. Trong trường hợp này, hãy xem xét nội dung được trình bày dưới đây, đồng thời cân nhắc những đánh giá chân thật nhất của bản thân từ chương "Kiểm nghiệm thực tế" và nghiên cứu lại các vấn đề tiềm ẩn. Sau đấy, sửa chữa chúng, thay đổi những gì cần thiết, rồi kiểm tra lại lần nữa. Vì chúng tôi không thể nhấn mạnh hơn nữa tầm quan trọng của những hoạt động này, sự chú ý đến tính tương tác giữa các bánh răng sẽ quyết định khả năng sống còn trong cơ hội kinh doanh của bạn.

Hãy cùng phân tích một vài điểm tiếp xúc giữa các bánh răng sau đây (bạn cũng cần tìm hiểu về khu vực giao thoa giữa các bánh răng khác). Thử thách đặt ra là nên tập trung vào sự tương tác nào và làm cách nào để sử dụng thời gian, nguồn lực hiệu quả nhất.

YẾU TỐ THỎA MÃN CỦA BẠN CHỨA ĐỰNG NỖI ĐAU NÀO?

Điểm tiếp xúc đầu tiên nằm giữa nỗi đau của khách hàng và yếu tố thỏa mãn. Việc xử lý một cơn đau cụ thể có tạo nên sự thỏa mãn hay không? Nếu không, bạn cần điều chỉnh yếu tố thỏa mãn của mình để phù hợp với người tiêu dùng hoặc thay đổi phương pháp xác định khách hàng tiềm năng và nỗi đau từ họ. Trong thực tế, bạn có thể sẽ phải đồng thời thực hiện cả hai quá trình trên.

ĐỒNG BỘ HÓA CÔNG THỨC BÁN HÀNG CỦA BẠN

Các bánh răng "yếu tố thỏa mãn", "thâu tóm khách hàng" và "mô hình kinh doanh" là bộ phận trọng tâm trong quá trình tạo dựng cơ hội kinh doanh. Vì sao vậy? Rất dễ hiểu: Ý tưởng thuần túy của

bạn không tạo nên một doanh nghiệp thành đạt. Chỉ khi có thể vận hành và kết hợp các bánh răng kể trên, bạn mới có thể thiết lập các công thức bán hàng độc đáo và hiệu quả.

Hãy quan sát các điểm giao thoa giữa những bánh răng quan trọng này. Tại đấy, chúng có thể bị cản trở và không thể xoay đồng bộ. Để giải quyết, bạn phải áp dụng yếu tố thỏa mãn như một công cụ duy trì lòng trung thành của khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới. Lợi nhuận cao cùng khả năng tiết kiệm thời gian và nguồn lực sẽ là các thành quả đầy hấp dẫn. Hãy cân nhắc kỹ lưỡng cách thực hiện việc đấy. Làm thế nào để đảm bảo khách hàng sẽ luôn có một nụ cười trên môi ngay từ lần đầu gặp gỡ và thông suốt quá trình sử dụng sản phẩm và dịch vụ từ công ty bạn?

Khi phát triển một cơ hội kinh doanh, khâu thâu tóm khách hàng thường được xem như một hoạt động tách biệt. Trên thực tế, tại nhiều công ty, việc đưa chuyên viên bán hàng và marketing vào đội ngũ vốn không được tán thành rộng rãi và phải rất lâu sau họ mới được kết nạp cùng khá nhiều lời phàn nàn từ các nhà sáng lập và kỹ sư. Hiển nhiên, đấy không phải là cách thức khôn ngoan để phát triển cơ hội kinh doanh! Thâu tóm khách hàng phải nằm trong số các phương pháp chuyên biệt để thu hút lợi nhuận và giảm thiểu tối đa chi phí của một công ty. Nói cách khác, quá trình này luôn là một phần của yếu tố thỏa mãn. Không có khách đồng nghĩa với không có tiền, mà kinh doanh không ra tiền thì sẽ không ai vui.

Có rất nhiều cách thức áp dụng yếu tố thỏa mãn vào mô hình kinh doanh. Nhiệm vụ của bạn là cân nhắc những giải pháp giúp cải tiến trải nghiệm của khách hàng đồng thời vẫn thu lại lợi nhuận và giảm chi phí. Bạn cần loại bỏ tất cả những ý tưởng lẫn đề xuất không đóng góp rõ ràng vào tháp chức năng – hiệu quả – thỏa mãn. Hãy tham vấn thật kỹ lưỡng từng ý tưởng: "Điều này có giúp gia tăng giá trị của sản phẩm và dịch vụ hay không?".

Bây giờ, chúng ta sẽ đào sâu hơn vào mảng đồng bộ hóa. Khi bạn thực hiện, hãy xem xét cách mà 3 bánh răng làm nên công thức bán hàng – "yếu tố thỏa mãn", "thâu tóm khách hàng" và "mô hình kinh doanh" – như thể đó là 1 bánh răng độc nhất. Nếu nhận thấy công thức bán hàng của mình chưa đồng nhất thì bạn cần tách rời các bánh răng, đánh giá mức độ ảnh hưởng lẫn nhau của các bánh răng và đồng bộ hóa lại lần nữa.

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG

Ở CÁC CHƯƠNG TRƯỚC, CHÚNG TA ĐÃ TẬP TRUNG TỐI ĐA HÓA HIỆU SUẤT HOẠT ĐỘNG Ở MỖI BÁNH RĂNG VÀ BÂY GIỜ LÀ LÚC ĐỂ NÂNG CAO HIỆU SUẤT TƯƠNG TÁC GIỮA CHÚNG. NẾU MỘT BÁNH RĂNG BỊ KẸT, NÓ CÓ THỂ ĐE DỌA TÍNH MỆNH CỦA CẢ DOANH NGHIỆP. BẠN SẼ LÀM CÁCH NÀO ĐỂ ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG VÀ KHIẾN CHÚNG XOAY NHANH HƠN?

Bạn đã đồng bộ được các mảng "thâu tóm khách hàng" và "đội ngũ" chưa?

Ý tưởng: "Bạn có một đội ngũ sành sõi lĩnh vực công nghệ, nhưng lại mù tịt về khoản thâu tóm khách hàng".

Bạn phải giải quyết vấn đề này ra sao?

Ý tưởng: Google: Bán hàng là một bài toán. "Tôi có thể biến anh chàng làm kỹ thuật trở thành một người bán hàng tốt, hơn là biến một anh chàng bán hàng thành một anh làm kỹ thuật tốt. Cách bán hàng tốt nhất nằm trong chính sản phẩm".

"Mô hình kinh doanh" và "thâu tóm khách hàng" đã được đồng bộ chưa?

Ý tưởng: "Giá thành cao có khiến chi phí thâu tóm khách hàng tăng đột biến".

Bạn phải giải quyết vấn đề này ra sao?

Ý tưởng: "Một công ty truyền hình cáp đã thay mức giá thành cao và cố định bằng các gói dịch vụ hằng tháng. Giải pháp này giúp giảm chi phí thâu tóm khách hàng và tăng tổng doanh thu về dài hạn".

CÔNG THỨC BÁN HÀNG ĐỘC ĐÁO CỦA BẠN CÓ TRỞ NÊN ĐỘC ĐÁO HƠN QUA CÁCH BẠN LÀM VIỆC VỚI CÁC ĐỐI TÁC?

Một liên minh tốt là điều xứng đáng để bỏ công xây dựng. Một khi đã nhận định được khả năng đóng góp của đối tác vào công thức bán hàng, bạn sẽ tiến đến sự đột phá thật sự trong quá trình tiếp cận và đánh giá một cơ hội kinh doanh. Chính vì vậy, bạn phải tự thách thức bản thân và đối tác của mình để cùng nghiên cứu tạo nên một công thức độc đáo hơn. Với mục tiêu phát triển khâu thâu tóm khách hàng, liệu bạn có thể thuyết phục được các đồng minh đưa sản phẩm của mình vào gói hàng của họ? Kết hợp yếu tố thỏa mãn của hai bên để cùng gia tăng giá trị sản phẩm? Thêm nhiều con số 0 vào bảng chi tài chính bằng cách tăng cường tương

tác với họ? Và thúc đẩy doanh thu trong liên minh nhờ vào đồng bộ hóa mô hình kinh doanh của cả hai?

Nếu không chắc chắn về sự tương quan giữa các bánh răng vừa đề cập, bạn sẽ không có đủ cơ sở để tiếp tục kết hợp số còn lại. Bạn có thể lạc quan về bản thân và đội ngũ ở thời điểm hiện tại, nhưng nếu chưa thực sự hoàn thành công đoạn này, bạn sẽ gặp khó khăn khi bắt đầu triển khai cơ hội kinh doanh trên thực tiễn.

Nếu bạn đã sẵn sàng, hãy tiếp tục đọc!

(Đừng gian lận nhé! Đọc qua loa không tốt đâu).

BẠN ĐÃ SẴN SÀNG ĐỂ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU?

Có thể bạn đã quyết định sẽ không thâm nhập thị trường toàn cầu. Chẳng sao cả! Theo kinh nghiệm của chúng tôi, phần lớn các công ty e ngại quá trình này bởi vì công thức bán hàng hiện tại của họ không mang tính cạnh tranh toàn cầu hoặc vì họ vẫn đang phải chứng minh tính hiệu quả của việc giải quyết nỗi đau cho khách hàng.

Nếu thực sự không "vươn ra biển lớn", bạn có thể bỏ qua bánh răng này và tiếp tục với chương cuối cùng – "kiểm nghiệm thực tế". Ngược lại, một khi đã muốn tiếp cận thị trường quốc tế, bạn phải cố gắng liên kết bánh răng này với những cái trước đấy. Có thể bạn đang đi đúng hướng, nhưng trước lúc đưa doanh nghiệp mình vượt khỏi biên giới chính quốc, bạn cần kiểm định mọi thứ (chúng tôi muốn nhấn mạnh là MỌI THỨ) đã thực hiện dựa trên góc nhìn toàn cầu của bản thân. Bạn sẽ phải bắt đầu từ chương 1 và đi qua mỗi bánh răng một lần nữa (nhiệm vụ sẽ không quá nặng nề nếu bạn làm tốt từ đầu). Vì không có bất kỳ đường tắt nào, bạn hãy cố gắng dò dẫm lại các bảng hướng dẫn, nhưng lần này là với một ý chí và tư duy khác biệt – một tầm nhìn bao quát cả thế giới!

Tốt! Giờ bạn không chỉ có một công thức bán hàng độc đáo mà còn tiến thêm được một bước trong việc nâng công thức đấy lên cấp độ toàn cầu. Với điều đó, bạn đã sẵn sàng để chinh phục thế giới!

Chắc hẳn bạn đã biết điều tiếp theo phải làm là gì...

XOAY NHỮNG BÁNH RĂNG!

Đến thời điểm này, chúng tôi hy vọng bạn đã có khả năng cảm nhận tốt hơn về tính tương tác giữa các bánh răng cần tập trung.

Hãy tiếp tục, lùi lại, tiến lên và đừng bao giờ ngần ngại mạo hiểm. Đừng bao giờ lùi bước trước những lĩnh vực đầy thách thức và chướng ngại. Chính những khó khăn ấy sẽ gầy dựng sự kiên cường trong bạn và khiến các cơ hội kinh doanh thêm vững vàng.

HÃY HÀNH ĐỘNG

Sau tất cả những nỗ lực đơn độc trong ký túc xá hoặc một cái hầm để xe nào đấy, bạn cần bước ra ngoài và tự tạo may mắn cho chính mình bởi vì may mắn sẽ không tự đến với bạn. Bạn đang sở hữu một chiến lược rất độc đáo tập trung vào khâu thâu tóm khách hàng. Nếu kết hợp điều này với sự đam mê trong việc tìm giải pháp cho nỗi đau của khách hàng thì bạn sẽ còn tiến xa hơn nữa. Nhiệm vụ hiện tại là áp dụng các kế hoạch đã vạch ra. Sẽ chẳng có ai có thể làm thay cho bạn, nhưng rất có thể bạn sẽ tìm được những người bạn đồng hành cùng tham gia với bạn.

PHẠM SAI LẦM

Sẽ rất khó để phát triển một giải pháp hoặc chiến lược hoàn hảo – có thể giải quyết vấn đề chỉ với lần thử đầu tiên. Trong quá trình thực hiện, sai lầm là không thể tránh khỏi. Những chiến lược kinh doanh tốt nhất là sự đúc kết từ những lỗi lầm và bài học mà bạn nhận được trong quá trình tương tác với các khách hàng, đối tác, đối thủ, đồng đội và từ nhiều nguồn khác. Thomas Edison đã từng nói: "Có rất nhiều người thất bại trong cuộc đời này vì không nhận ra rằng họ đã đến rất gần với thành công khi vừa quyết định từ bỏ."

ĂN MỪNG THÀNH CÔNG

Thông thường, chúng tôi không khuyến khích bạn đề cao những thành quả đạt được. Tuy vậy, việc ăn mừng từng thành công (dù là nhỏ nhất) trên con đường khởi nghiệp là điều vô cùng tuyệt vời. Đừng quá lo lắng, nếu chỉ hét lên vài tiếng "Hoan hô!" thì bạn sẽ chẳng bị thiên lôi phạt đâu. Mặc dù điều này sẽ không giúp bạn hạn chế được những vấp ngã về sau (ai rồi lại chẳng tiếp tục phạm sai lầm!), nhưng thái độ lạc quan sẽ dẫn dắt bạn đến với những thành công khác trong tương lai.

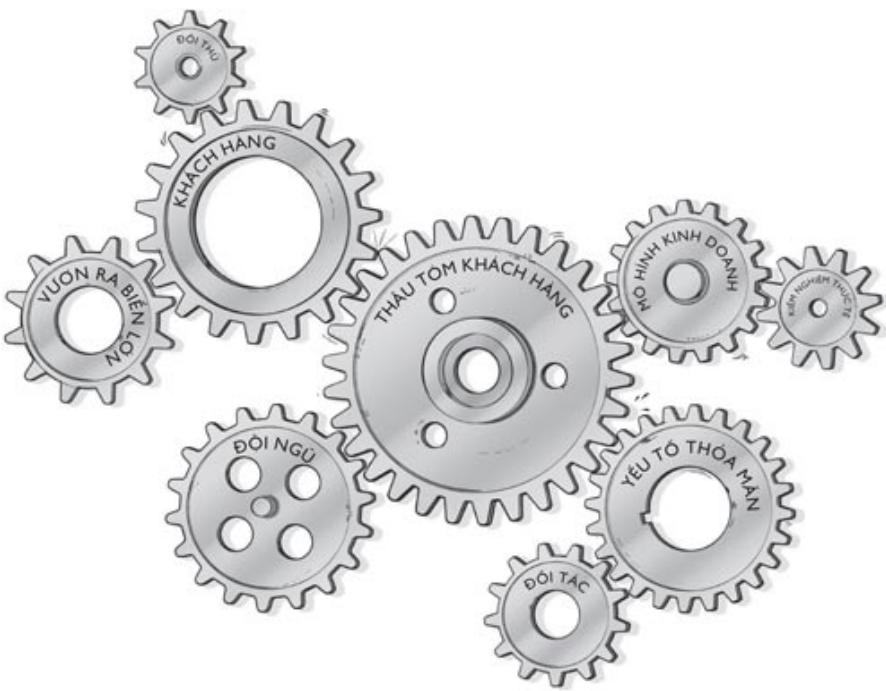
KHÔNG BAO GIỜ CÓ HỒI KẾT

Quá trình kinh doanh từ một ý tưởng đến một doanh nghiệp thành công là một chặng đường dài vô định. Nghệ thuật kinh doanh nằm ở việc điều chỉnh liên tục 9 bánh răng để chúng ăn khớp nhau. Nếu thường xuyên bị thay đổi thì kế hoạch A khởi

điểm sẽ dễ dàng chìm vào quên lãng. Ngay tại thời điểm bạn chính thức khởi động dự án, có thể nó đã mang tên G rồi. Ngày nay, có rất nhiều công ty cực kỳ thành đạt đã trải qua hàng loạt thăng trầm, biến cố. Họ gặp phải vô số những thất bại nhỏ và rất nhiều sai lầm trước khi tìm được hướng đi đúng đắn nhất. Chính vì vậy, sự vấp ngã và kinh nghiệm sẽ mang bạn đến những bậc thang thành tựu cao hơn.

Các doanh nhân tiên phong và nhà điều hành thành công đều có khả năng hiểu và giải quyết những thách thức trong tất cả bánh răng và đồng bộ hóa chúng. Họ đều đam mê với việc xử lý nỗi đau của khách hàng, bằng cách đi từ bánh răng này đến bánh răng khác để tạo nên một giải pháp chung hữu hiệu nhất. Chúng tôi đã chứng kiến rất nhiều công ty, doanh nhân và những nhà điều hành thất bại ê chề, vì họ chỉ tập trung vào một bánh răng duy nhất. Chỉ một không bao giờ là đủ! Bạn phải giữ được cả 9 bánh răng trên lòng bàn tay thì mới mong thành công được.

Tóm lại, thương trường là chiến trường và nghệ thuật kinh doanh là chìa khóa để chiến thắng. Một lần nữa, chúng tôi hy vọng Gear Up sẽ giúp bạn tiến đến đỉnh vinh quang.



THỬ THÁCH: ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG

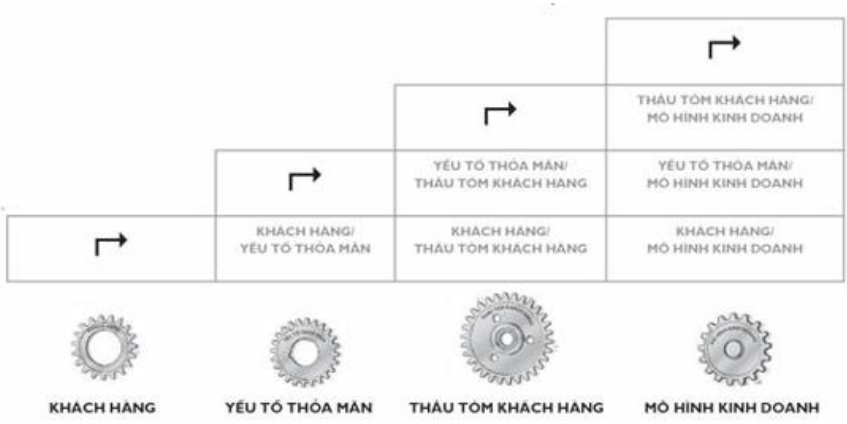
ĐIỀU TIÊN QUYẾT CHÍNH LÀ LÀM CHO CÁC BÁNH RĂNG CHUYỂN ĐỘNG ĐÚNG HƯỚNG. KINH DOANH KHÔNG HỀ DỄ. MẶC DÙ BẠN ĐÃ HIỂU RÕ TẤT CẢ CÁC BÁNH RĂNG NHƯNG VIỆC LÀM CHỦ QUÁ TRÌNH ĐỒNG BỘ HÓA CÓ THỂ SẼ KÉO DÀI CẢ ĐỜI! NẾU MỘT TRONG SỐ CHÚNG BỊ TRỤC TRẶC HOẶC THAY ĐỔI HƯỚNG ĐI, QUÁ TRÌNH NÀY CÓ THỂ BỊ TRÌ HOÃN HOẶC HỦY BỎ HOÀN TOÀN.

THEO BẠN, TẠI NHỮNG ĐIỂM GIAO THOA NÀO, TRỤC TRẶC KỸ THUẬT DỄ XẢY RA NHẤT? CÁC BÁNH RĂNG NÀO KẾT HỢP VỚI NHAU HIỆU QUẢ NHẤT?

Hãy đánh dấu ✔ vào những ô nơi các bánh răng tương tác tốt nhất.

Hãy đánh dấu ✗ vào những ô tiềm ẩn rủi ro.

Nếu bạn đánh dấu ✗ , hãy quay trở lại các chương trước, xem xét và xử lý các lỗi tồn đọng.



			↱	ĐỘI NGŨ/ KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ
		↱	THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU/ ĐỘI NGŨ	THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU/ KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ
	↱	ĐỐI THỦ CẠNH TRANH/ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU	ĐỐI THỦ CẠNH TRANH/ ĐỘI NGŨ	ĐỐI THỦ CẠNH TRANH/ KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ
↱	ĐỐI TÁC/ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH	ĐỐI TÁC / THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU	ĐỐI TÁC/ ĐỘI NGŨ	ĐỐI TÁC/ KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ
MÔ HÌNH KINH DOANH/ ĐỐI TÁC	MÔ HÌNH KINH DOANH/ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH	MÔ HÌNH KINH DOANH / THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU	MÔ HÌNH KINH DOANH/ ĐỘI NGŨ	MÔ HÌNH KINH DOANH/ KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ
THÂU TÓM KHÁCH HÀNG/ ĐỐI TÁC	THÂU TÓM KHÁCH HÀNG/ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH	THÂU TÓM KHÁCH HÀNG/ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU	THÂU TÓM KHÁCH HÀNG/ ĐỘI NGŨ	THÂU TÓM KHÁCH HÀNG/ KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ
YẾU TỐ THỎA MÃN/ ĐỐI TÁC	YẾU TỐ THỎA MÃN/ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH	YẾU TỐ THỎA MÃN/ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU	YẾU TỐ THỎA MÃN/ ĐỘI NGŨ	YẾU TỐ THỎA MÃN/ KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ
KHÁCH HÀNG/ ĐỐI TÁC	KHÁCH HÀNG/ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH	KHÁCH HÀNG/ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU	KHÁCH HÀNG/ ĐỘI NGŨ	KHÁCH HÀNG / KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ

ĐỐI TÁC

ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG TOÀN CẦU

ĐỘI NGŨ

KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ

Bạn không cần phải tin chúng tôi

HÃY ĐÀO SÂU NGUỒN TƯ LIỆU.

TIỂU SỬ TÁC GIẢ VÀ CỘNG SỰ

NHỮNG NGƯỜI TRÊN CHUYẾN XE KHỞI NGHIỆP

TOM KOSNIK

Tom Kosnik là giáo sư tại trường Đại học Stanford, Hoa Kỳ. Ông bắt đầu sự nghiệp giảng dạy của mình tại Đại học Harvard, nơi ông đặt nền tảng để viết cuốn sách này bằng việc khởi xướng áp dụng khuôn khổ DDART (Diagnose, Decision, Analysis, and Reality Test) – Chẩn đoán, Quyết định, Phân tích và Kiểm nghiệm thực tế. DDART được phát triển sau rất nhiều năm nghiên cứu với mục tiêu giúp đỡ các sinh viên, doanh nhân tiên phong và doanh

nghiệp nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới cũng như có sẵn.

LENA RAMFELT

Lena Ramfelt là tiến sĩ từ Trường Đại học Stockholm. Cô tham gia nghiên cứu với thầy Tom tại Trường Đại học Stanford. Hai người đã cùng giảng dạy từ những năm 1997. Trong suốt thời gian cộng tác với nhau, họ đã chứng kiến Thung lũng Silicon phát triển và vượt xa cả thế giới trong việc gầy dựng những tập đoàn hùng mạnh. Cả hai đã cùng phỏng vấn, tìm hiểu và nắm vững những thông tin quan trọng về quá trình phát triển của các tập đoàn đấy. Bằng việc kết hợp các khám phá này với kiến thức sẵn có, họ đã

thuyết giảng cho sinh viên về những tấm gương doanh nhân xuất chúng tại Thung lũng Silicon. Lena cũng từng nghiên cứu về Skype – công ty đã giúp hai người gặp được ngài Jonas.

JONAS KJELLBERG

Jonas Kjellberg là một nhà tư bản và doanh nhân tiên phong. Ông đứng đầu một chuỗi các doanh nghiệp khác nhau, đồng thời là thành viên của đội ngũ lãnh đạo Skype vào thời điểm ông gặp gỡ Tom và Lena. Ngoài khởi xướng và đầu tư nhiều dự án kinh doanh, Jonas đã từng hướng dẫn các lớp Marketing của Tom và Lena về việc xây dựng doanh nghiệp trên thực tiễn, các thách thức và thành quả, cả những đột phá tư duy dẫn đến sự ra đời của Skype. Jonas và Lena đã bắt đầu so sánh những ghi chép của họ nhằm trả lời câu hỏi: Lối tư duy sáng tạo nào cần thiết cho sự thành công? Quan trọng hơn, tại sao một vài công ty có thể tạo nên sự đột phá trong khi các công ty khác lại không? Jonas liền nghĩ đến ý tưởng kết hợp bài học từ các tập đoàn lớn mạnh với kiến thức chuyên môn ở các trường đại học tầm cỡ trên thế giới để tạo ra một giáo trình thân thiện và dễ tiếp cận đối với các doanh nhân nói riêng và người đọc nói chung. Thế là Tom, Lena và Jonas đã trở thành một đội hết sức tuyệt vời. Sự kết hợp giữa yếu tố học thuật và những trải nghiệm thực tế của họ chính là nền tảng để xây dựng Gear Up.

Với vai trò hướng dẫn của Tom, Jonas và Lena đã lập kế hoạch để viết **Gear Up: Biến Cơ Hội Kinh Doanh Thành Hiện Thực.** Thách thức đặt ra là cuốn sách phải chuẩn xác về mặt học thuật, dựa trên kinh nghiệm khởi nghiệp thực tiễn, tạo được sự đột phá tư duy cho người đọc nhưng vẫn dễ hiểu và dễ tiếp cận. Cả nhóm còn cô đọng các lý thuyết từ một số học giả giàu cảm hứng cùng những trải nghiệm và nghiên cứu của riêng họ vào giáo trình này.

... NHỮNG CÁ NHÂN SÁNG TẠO, ULF VÀ JOHAN

Cuốn sách này đã không bao giờ tồn tại nếu không có sự hỗ trợ và tâm huyết của Ulf Öman – giám đốc sáng tạo và sản xuất. Nó cũng sẽ rất tẻ nhạt nếu không có các bức tranh vui nhộn của Johan Röstwall – người đã chấp nhận thử thách minh họa cho nội dung của Gear Up. Những hình vẽ của anh ấy sống động hơn cả một thiên truyện.

VÀ CÁCH HÀNH VĂN

Gear Up có lẽ vẫn còn ở phiên bản thử nghiệm nếu không nhờ sự giúp đỡ nhiệt tình của Lilith Z.C. Fondulas. Hiện nay, Lilith đã trở thành nhà biên tập của tập đoàn tư vấn Boston (BCG). Trước khi gia nhập BCG, cô từng biên tập rất nhiều cuốn sách và tựa báo (đặc biệt cho Tạp chí Kinh tế Harvard).

CUỘC HÀNH TRÌNH

Hành trình của chuyến xe khởi nghiệp này thực sự rất thú vị và đầy hứa hẹn. Thách thức tiếp theo là tạo ra một công cụ học tập kỹ thuật số giúp bạn đọc có thể xây dựng và truyền tải chiến lược

tập trung thâu tóm khách hàng của riêng họ, hỗ trợ việc học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm và tư vấn lẫn nhau. Bên cạnh đấy, các tác giả cũng đang hợp tác để phát triển bộ sách "Deep Dives". Bộ sách bao gồm những nội dung riêng biệt được biên soạn cho từng bánh răng với các chia sẻ và minh họa chi tiết. Cuốn sách cũng kèm theo nhiều bài tập áp dụng và ví dụ điển hình từ các tập đoàn và doanh nghiệp trên thế giới. Liệu "Deep Dives"có khả năng gây đột phá trên phương diện sách quản lý? Jonas và các đồng nghiệp đang chứng minh điều đấy. Chung quy, đây là cuộc hành trình được xây dựng dựa trên các trao đổi thường xuyên với cả khách hàng hiện tại và tiềm năng. Sự tương tác và phản hồi này là trên cả tuyệt vời. Tất cả những thiếu sót từ lỗi chính tả cho đến câu chữ mơ hồ đều được chỉnh sửa tỉ mỉ. Những tư liệu với nội dung chọn lọc và hình ảnh minh hoạ sinh động cũng được thêm vào. Chuyến xe đi đến được giai đoạn này cũng là nhờ vào sự tiếp xúc với khách hàng tiềm năng.

Danh mục tham khảo

BẠN ĐÃ ĐỌC ĐẾN ĐÂY THÌ KHÔNG CÓ LÝ DO GÌ ĐỂ DỪNG LẠI. HÃY CHỌN MỘT VÀI CUỐN SÁCH VÀ BÀI BÁO SAU ĐÂY ĐỂ THAM KHẢO VÀ CÂN NHẮC XEM CHÚNG GIÚP ÍCH THÀNH CÔNG CỦA BẠN NHƯ THẾ NÀO. CHÚNG TÔI CÁ RẰNG BẠN SẼ TÌM THẤY NHIỀU ĐIỀU THÚ VỊ KHI THƯỞNG THỨC CHÚNG.

KHÁCH HÀNG

"Can't ride with them. Can't sell to them." From a conversation Jonas had in a Harley-Davidson shop in California. (***"Nếu không đồng hành cùng khách, bạn sẽ không bán được hàng"*** – cóp nhặt từ một cuộc hội thoại của Jonas tại một cửa hàng Harley-Davidson tại California.)

"Reason to be." Quote by Lars Johan Jarnheimer, board member IKEA, SAS and former CEO at Tele2. (*"Lý do để tồn tại"*– trích dẫn lời của Lars Johan Jarnheimer, thành viên lãnh đạo của IKEA, SAS và cựu giám đốc điều hành tại Tele2.)

Alsop, Ron. The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace. US: Jossey-Bass, 2008.

Anderson, Chris. The Long Tail, Revised and Updated Edition: Why the Future of Business is Selling Less of More. US: Hyperion, 2008.

Blank, Steven Gary. The Four Steps to the Epiphany. US: Cafepress.com, 2005.

Cool, Karen and Petros Paranikas. "When Every Customer Is a New Customer." Harvard Business Review 89 (May 2011): 29-31.

Grimes, John. Reality Check. US: Ten Speed Press, 1993.

Grimes, John. Fuzzy logic: Cartoons. US: J. Grimes, 1998.

Joachimsthaler, Erich. Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy. US: Harvard Business School Publishing, 2007.

Kahney, Leander. Cult of iPod. US: No starch Press, 2005.

Maslow, A.H. Maslow on Management. US: Wiley, 1998.

Moore, Geoffrey A. Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valley's Cutting Edge. US: HarperBusiness, 1999.

Moore, Geoffrey A. Crossing the Chasm. US: Harper Paperbacks, 2002.

Moore, Geoffrey A. Living on the Fault Line, Revised Edition: Managing for Shareholder Value in Any Economy. US: HarperBusiness, 2002.

Moore, Geoffrey A. Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution. US: Portfolio Hardcover, 2005.

Mullins, John. The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan. US: FT Press, 2004.

Schneider, Joan and Julie Hall "Why Most Product Launches Fail." Harvard Business Review 89 (April 2011): 21-23.

Silverstein, Michael J., Kate Sayre, and John Butman. Women Want More: How to Capture Your Share of the World's Largest, Fastest-Growing Market. US: HarperBusiness, 2009.

Simester Duncan. "When You Shouldn't Listen to Your Critics." Harvard Business Review 89 (June 2011): 42.

VVashburn Nathan T., and B. Tom Hunsaker. "Finding Great Ideas in Emerging Markets." Harvard Business Review 89 (September 2011): 115-120.

YẾU TỐ THỎA MÃN

"Innovate, don't imitate." Inspiration from Nordstrom, Kjell, A. Karaoke Capitalism. Management for Mankind. Sweden: Bookhouse Publishing AB, 2003. (**"Hãy sáng tạo, đừng bắt**

chước!" – ý tưởng từ cuốn sách "Karaoke Capitalism: Management for Mankind", Nhà xuất bản AB, Thụy Điển, 2003, của Kjell Nordstrom.)

Brown, Bruce, and Scott, D. Anthony. "How P&G Tripled Its Innovation Success Rate." Harvard Business Review 89 (June 2011): 64-72.

Frank, Milo 0. How to Get Your Point Across in 30 Seconds or Less. US: Pocket, 1990.

Gladwell, Malcolm. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. US: Back Bay Books, 2002.

Godin, Seth. All Marketers Are Liars: The Power of Telling Authentic Stories in a Low-Trust World. US: Portfolio Hardcover, 2005.

Grimes, John. Reality Check. US: Ten Speed Press, 1993.

Grimes, John. Fuzzy logic: Cartoons. US: J. Grimes, 1998.

Hughes, Mark. Buzzmarketing: Get People to Talk About Your Stuff. US: Portfolio Trade, 2008.

Joachimsthaler, Erich. Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy. US: Harvard Business School Publishing, 2007.

Kahney, Leander. Cult of iPod. US: No Starch Press, 2005.

Kawasaki, Guy. The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. US: Portfolio Hardcover, 2004.

Kawasaki, Guy. Reality Check: The Irreverent Guide to Outsmarting, Outmanaging, and Outmarketing Your Competition. US: Portfolio Hardcover, 2008.

Kawasaki, Guy. Enchantment: The Art of Changing Hearts, Minds, and Actions. US: Portfolio Hardcover, 2011.

Keiningham, Timothy, L, Aksoy, Lerzan, Buoye, Alexander and Bruce Cooil Washburn. "Customer Loyalty lsn't Enough. Grow Your Share of Wallet."

Harvard Business Review 89 (October 2011): 29-31.

Kent, Muhtar and Adi Ignatius. “Shaking Things Up at Coca-Cola” Harvard Business Review 89 (October 2011): 94-99.

Kourdi, Jeremy. 100 Great Business Ideas: From Leading Companies Around the World US: Marshall Cavendish Corp/Ccb, 2010.

Lewis, Michael. The Future Just Happened. US: Coronet Books, 2002.

Martin, Roger, L. “The Innovation Catalysts.” Harvard Business Review 89 (June 2011): 82-87.

Monroe, Lorraine. Nothing’s Impossible: Leadership Lessons From Inside And Outside The Classroom. US: PublicAffairs,1999.

Ries, AI, and Jack Trout. Positioning: The Battle for Your Mind. US: McGraw-Hill, 2000.

Schmitt, Philipp, Skiers, Bernard, and Christophe Van den Bulte. “Why Customer Referrals Can Drive Stunning Profits.” Harvard Business Review 89 (June 2011): 30.

Silverstein, Michael J., Kate Sayre, and John Butman. Women Want More: How to Capture Your Share of the World’s Largest, Fastest-Growing Market. US: HarperBusiness, 2009.

Wiefels, Paul. The Chasm Companion: Implementing Effective Marketing Strategies for High-Technology Companies. US: Harper Paperbacks, 2002.

THÂU TÓM KHÁCH HÀNG

“Always be closing.” From movie “Glengary Glen Ross,” 1992. (**“Luôn chốt hợp đồng”** – đến từ bộ phim “Glengary Glen Ross”, sản xuất năm 1992.)

Aral, Sinan, and Dylan Walker. “Forget Viral Marketing-Make the Product ltself Viral.” Harvard Business Review 89 (June 2011): 34-35.

Grimes, John. Reality Check. US: Ten Speed Press, 1993.

Grimes, John. Fuzzy logic: Cartoons. US: J. Grimes, 1998.

Kawasaki, Guy. Reality Check: The Irreverent Guide to Outsmarting, Outmanaging, and Outmarketing Your

Competition. US: Portfolio Hardcover, 2008.

Li, Charlene, and Josh Bernoff. Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies. US: Harvard Business Press, 2008.

Li, Charlene. Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead. US: Jossey-Bass, 2010.

Ries, AI, and Jack Trout. Positioning: The Battle for Your Mind. US: McGraw-Hill, 2000.

Rogers, Everett M., and Everett Rogers. Diffusion of Innovations, 5th Edition. New York: Free Press, 2003.

Schiffman, Stephan. Getting to Closed: A Proven Program to Accelerate the Sales Cycle and Increase Commissions. US: Dearborn Trade Publishing, 2002.

Schiffman, Stephan. Cold Calling Techniques (That Really Workỉ). US: Adams Media, 2007.

Schiffman, stephan. The 25 Sales Habits of Highly Successful Salespeople. US: Adams Media, 2008.

Shih, Clara. The Facebook Era: Tapping Online Social Netvvorks to Build Better Products, Reach New Audiences, and Sell More Stuff. US: Prentice Hall, 2009.

Silverstein, Michael J., Kate Sayre, and John Butman. Women Want More: How to Capture Your Share of the World's Largest, Fastest-Growing Market US: HarperBusiness, 2009.

Tannen, Deborah. Talking From 9 to 5: Women and Men in the Workplace: Language, Sex, and Power. New York, NY: William Morrow, and Company, 1994.

Wiefels, Paul. The Chasm Companion: Implementing Effective Marketing Strategies for High-Technology Companies. US: Harper Paperbacks, 2002.

MÔ HÌNH KINH DOANH

"From idea to cash." Our own contribution. (**"Từ ý tưởng đến lợi nhuận"** – một sáng tác của chúng tôi.)

Anderson, Chris. Free: The Future of a Radical Price. US: Hyperion,

2009.

Byers, Thomas, Richard Dorf, and Andrew Nelson. Technology Ventures: From Idea to Enterprise. US: McGraw-Hill Science/ Engineering/Math, 2010.

Bryce, David, J, Jeffrey H. Dyer, and Nile W. Hatch. "Competing Against Free." Harvard Business Review 89 (June 2011): 104-111.

Geirland, John, and Eva Sonesh-Keder. Digital Babylon: How the Geeks, the Suits, and the Ponytails Fought to Bring Hollywood to the Internet. US: Arcade Publishing, 1999.

Girotra, Karan, and Serguei Netessine. "How to Build Risk into Your Business Model." Harvard Business Review 89 (May 2011): 100 -105.

Grimes, John. Reality Check. US: Ten Speed Press, 1993.

Grimes, John. Fuzzy logic: Cartoons. US: J. Grimes, 1998.

Mullins, John, and Randy Komisar. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. US: Harvard Business Press, 2009.

Nunes, Paul and Time Breene. "Reinvent Your Business Before it's too Late." Harvard Business Review 89 (January / February 2011): 80-87.

Omidyar, Pierre. "EBay's Founder on Innovating the Business Model of Social Change." Harvard Business Review 89 (September 2011): 41- 44.

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. US: Wiley, 2010.

Prahalad, C.K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. US: Wharton School Publishing, 2004.

Rangan, V. Kasturi, Michael Chu, and Djordjija Petkoski. "Segmenting the Base of the Pyramid." Harvard Business Review 89 (June 2011): 113-117.

Staats, Bradley, R. and David M. Upton. "Lean Knowledge Work."

Harvard Business Review 89 (October 2011): 101-108.

ĐỐI TÁC

"Who loves you? Who hates you?" Our own contribution. (**"Ai yêu quý bạn? Ai thù ghét bạn?"** – một sáng tác của chúng tôi.)

Carlton, Jim. Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders. US: Crown Business, 1997.

Cialdini, Robert B. Influence: Science and Practice. US: Allyn & Bacon, 2000.

Cialdini, Robert B. Influence: The Psychology of Persuasion. US: Harper Paperbacks, 2006.

Fisher, Roger, VVilliam L. Ury, and Bruce Patton. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. US: Penguin (Non-Classics), 2011.

Grimes, John. Reality Check. US: Ten Speed Press, 1993.

Grimes, John. Fuzzy logic: Cartoons. US: J. Grimes, 1998.

Kawasaki, Guy. The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. US: Portfolio Hardcover, 2004.

Kawasaki, Guy. Reality Check: The Irreverent Guide to Outsmarting, Outmanaging, and Outmarketing Your Competition. US: Portfolio Hardcover, 2008.

Lebret, Herve. Start-Up: What We May Still Learn From Silicon Valley. US: CreateSpace, 2007.

Lewis, Michael. The New New Thing. New York, NY: W.W. Norton & Company, 1999.

Li, Charlene. Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead. US: Jossey-Bass, 2010.

Monroe, Lorraine. Nothing's Impossible: Leadership Lessons From Inside And Outside The Classroom. US: PublicAffairs, 1999.

Ury, William. Getting Past No. New York: Bantam, 1992.

Ury, William. The Power of a Positive No: Save The Deal Save The

Relationship and still Say No. New York: Bantam, 2007.

Wiefels, Paul. The Chasm Companion: Implementing Effective Marketing Strategies for High-Technology Companies. US: Harper Paperbacks, 2002.

ĐỐI THỦ

"Big Beats the Small or Fast Beats the Slow." Inspiration from Jan Stenbeck. (**"Mạnh thắng yếu hay nhanh thắng chậm?"** – cảm hứng từ Jan Stenbeck.)

Berger, Jonah, and Scott Berinato. "If You Want to Win, Tell Your Team lt's Losing (a Little)." Harvard Business Review 89 (October 2011): 36-37.

Brown, Shona L., and Kathleen M. Eisenhardt. Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos. US: Harvard Business Press, 1998.

Christensen, Clayton M. The lnnovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. US: Harvard Business Press, 1997.

Christensen, Clayton M., and Michael E. Raynor. The lnnovator's Solution: Creating and Sustaining

Successful Grovvth. US: Harvard Business Press, 2003. Elkington, John, and Pamela Hartigan.

The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World. US: Harvard Business Press, 2008.

Grimes, John. Reality Check. US: Ten Speed Press, 1993.

Grimes, John. Fuzzy logic: Cartoons. US: J. Grimes, 1998.

Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. Competing for the Future. US: Harvard Business Press, 1996.

Joachimsthaler, Erich. Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy. US: Harvard Business School Publishing, 2007.

Kawasaki, Guy. Reality Check: The Irreverent Guide to Outsmarting, Outmanaging, and Outmarketing Your

Competition. US: Portfolio Hardcover, 2008.

Keiningham, Timothy, L, Aksoy, Lerzan, Buoye, Alexander and Bruce Cooil Washburn. "Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet." Harvard Business Review 89 (October 2011): 29-31.

Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. US: Harvard Business Press, 2004.

Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne.

"Blue Ocean Strategy." Harvard Business Review 82 (October 2004): 76-85.

Moore, Geoffrey A. Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution. US: Portfolio Hardcover, 2005.

Reeves, Martin, and Mike Deimler. "Adaptability: The New Competitive Advantage." Harvard Business Review 89 (July/ August 2011): 135-141.

Zook, Chris. Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots. US: Harvard Business Press, 2004.

VƯƠN RA BIỂN LỚN

"Good Ideas Have no Boundaries." Inspiration from Friedman, Thomas L., in the New York Times, Octobers 6, 2006 (**"Ý tưởng tuyệt vời không bao giờ có biên giới"**. – cảm hứng từ bài viết của Thomas L. Friedman trên tạp chí New York Times, ngày 6 tháng 10, năm 2006.

Altman, Daniel. Connected: 24 Hours in the Global Economy. US: MacMillan, 2007.

Castells, Manuel. Technopoles of the World: The Making of 21st Century Industrial Complexes. US: Routledge, 1994.

Cole, Geert. Lonely Planet South Pacitic & Micronesia. US: Lonely Planet, 2006.

Doz, Yves L., Jose Santos, and Peter Williamson. From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy.

US: Harvard Business Press, 2001.

Friedman, Thomas L The World Is Flat 3.0: A Brief History of the Twenty-first Century. US: Picador, 2007.

Friedman, Thomas L. Hoi, Flat, and Crowded: Why We Need a Green Revolution - and How It Can Renew America. US: Farrar, Straus and Giroux, 2008.

Grimes, John. Reality Check. US: Ten Speed Press, 1993.

Grimes, John. Fuzzy logic: Cartoons. US: J. Grimes, 1998.

Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov. Cultures and Organizations: Software for the Mind, Third Edition. US: McGraw-Hill, 2010.

Johnson, Bill. "The CEO of Heinz on Powering Growth in Emerging Markets."

Harvard Business Review 89 (October 2011): 47-50.

Kumar, Nirmalya and Phanish Puranam. "Have You Restructured for Global Success?" Harvard Business Review 89 (October 2011): 123-128.

Lipnack, Jessica, and Jeffrey Stamps. Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology. US: VViley, 2000.

McKendrick, David, Richard Doner, and Stephan Haggard. From Silicon Valley to Singapore: Location and Competitive Advantage in the Hard Disk Drive Industry. US: Stanford Business Books, 2000.

Nisbett, Richard. The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently...and Why. US: Free Press, 2003.

Popkin, James M., and Partha lyengar.

IT And the East: How China And India Are Altering the Future of Technology And Innovation. US: Harvard Business Press, 2007.

Prahalad, C.K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. US:

Wharton School Publishing, 2004.

Saxenian, AnnaLee. Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. US: Harvard University Press, 1996.

Saxenian, AnnaLee. The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy. US: Harvard University Press, 2006.

Scott, Allen J. Regions and the World Economy: The Coming Shape of Global Production, Competition, and Political Order. US: Oxford University Press, 2000.

Trompenaars, Fons and Charles Hampden- Turner. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, Second Edition. New York, NY: McGravv Hill, 1998.

Washburn Nathan T., and B, Tom Hunsaker. "Finding Great Ideas in Emerging Markets." Harvard Business Revievv 89 (September 2011): 115-120.

ĐỘI NGŨ

"Get the Right People on the Bus." Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't. US: HarperBusiness, 2001. (***"Chọn đúng bạn đồng hành"*** – ý tưởng từ cuốn sách "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… And Others Don't", Nhà xuất bản Harper, Hoa Kỳ, 2001 của Jim Collins.)

Berger, Jonah, and Scott Berinato. "If You Want to Win, Tell Your Team lt's Losing (a Little)." Harvard Business Review 89 (October 2011): 36-37.

Branson, Richard. Business Stripped Bare. US: Virgin Books, 2009.

Bronson, Po. The Nudist on the Late Shift: And Other True Tales of Silicon Valley. US: Random House, 1999.

Carlton, Jim. Apple: The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders. US: Crovvn Business, 1997.

Carroll, Michael. The Mindful Leader: Avvakening Your Natural Management Skills Through Mindfulness Meditation. US: Trumpeter, 2008.

Cialdini, Robert B. Influence: Science and Practice. US: Allyn & Bacon, 2000.

Cialdini, Robert B. Infuence: The Psychology of Persuasion. US: Harper Paperbacks, 2006.

Collins, James C., and Jerry I. Porras. Built to Last. US: Harper Business, 1996.

Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... And others Don't. US: Harper Business, 2001.

Collins, Jim. How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In. US: Jim Collins, 2009.

Collins, Jim and Hansen, Morten, T. Great By Choice. US: HarperCollins books, 2011.

Coppola, Francis, Ford and Alison Beard. "Life's Work: Francis Ford Coppola."

Harvard Business Review 89 (October 2011): 156.

Covey, Stephen R. The 7 Habits of Highly Effective People. US: Free Press, 2004.

DeMarco, Tom, and Timothy Lister. Peopleware: Productive Projects and Teams. US: Dorset House, 1999.

Elkington, John, and Pamela Hartigan. The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the VVorld. US: Harvard Business Press, 2008.

Fernandez-Araoz, Groysberg, Boris and Nitin Nohria. "How to Hang on to Your High Potentials." Harvard Business Review 89 (October 2011): 76-83.

Fisher, Roger, William L. Ury, and Bruce Patton. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. US: Penguin (Non-Classics), 2011.

Gardner, Howard. Five Minds for the Future. US: Harvard Business Press, 2007.

Grimes, John. Reality Check. US: Ten Speed Press, 1993.

Grimes, John. Fuzzy logic: Cartoons. US: J. Grimes, 1998.

Groysberg, Boris, L Kevin, Kelly and Bryan, MacDonald. "The new path to the C-Suite." Harvard Business Revievv 89 (March 2011):

60-68.

Kanter, Rosabeth, Moss. “The Cure for Horrible Bosses.” Harvard Business Review 89 (October 2011): 42.

Katzenbach, Jon R. and Douglas K. Smith. The Discipline of Teams. New York, NY: John Wiley & Sons, 2001.

Kawasaki, Guy. The Art of the Start: The Time-Tested, Battle-Hardened Guide for Anyone Starting Anything. US: Portfolio Hardcover, 2004.

Kawasaki, Guy. Reality Check: The Irreverent Guide to Outsmarting, Outmanaging, and Outmarketing Your Competition. US: Portfolio Hardcover, 2008.

Kennedy, John Fitzgerald. Profiles in Courage. US: Perennial, 2000.

Komisar, Randy, and Kent L Lineback. The Monk and the Riddle: The Education of a Silicon Valley Entrepreneur. US: Harvard Business Press, 2000.

Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. The Leadership Challenge, 4th Edition. CA: Jossey-Bass, 2008.

Lebret, Herve. Start-Up: What We May Still Learn From Silicon Valley. US: CreateSpace, 2007.

Lencioni, Patrick. The Five Dysfunctions of a Team. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.

Li, Charlene. Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead. US: Jossey-Bass, 2010.

Lipnack, Jessica, and Jeffrey Stamps. Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology. US: Wiley, 2000.

Loehr, Jim, and Tony Schwartz. The Power Of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is The Key To High Performance and Personal Renewal. NY: Free Pr, 2002.

Malone, Michael S. Betting It All: The Entrepreneurs of Technology. US: Wiley, 2001.

Monroe, Lorraine. Nothing’s Impossible: Leadership Lessons From Inside And Outside The Classroom. US: PublicAffairs, 1999
Robbins, Anthony. Unlimited Power. New, NY: Fawcett

Columbine, 1986.

Seligman, Martin E. P. Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. US: Vintage, 2006.

Soultaris, Vangelis, and B.M. Marcello, Maestro. “The Case of Multitasking.” Harvard Business Review 89 (October 2011): 32.

Stoltz, Paul G. Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities. US: Wiley, 1999.

Stoltz, Paul G. Adversity Quotient @ Work: Make Everyday Challenges the Key to Your Success - Putting the Principles of AQ Into Action. US: William Morrow, 2000.

Tabrizi, Behnam N. Rapid Transtormation:

A 90-day Plan for Fast and Effective Change. US: Harvard Business School Press, 2007.

Tannen, Deborah. Talking From 9 to 5: Women and Men in the Workplace: Language, Sex, and Power. New York, NY: William Morrow, and Company, 1994.

Thich Nhat Hanh. The Art of Power. US: HarperOne, 2008.

Tsu, Lao. Tao Te Ching. New York: Vintage Books, 2011.

Ury, William. Getting Past No. New York: Bantam, 1992.

Ury, William. The Power of a Positive No: Save The Deal Save The Relationship and Still Say No. New York: Bantam, 2007.

KIỂM NGHIỆM THỰC TẾ

“Only the Truth Sounds Like the Truth.” Behar, Howard. It’s Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks. US: Penguin Group, 2007. (**“Sự thật là chân lý!”** – ý tưởng từ cuốn sách “It’s Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks”, Nhà xuất bản Penguin, Hoa Kỳ, 2007, của Howard Behar.)

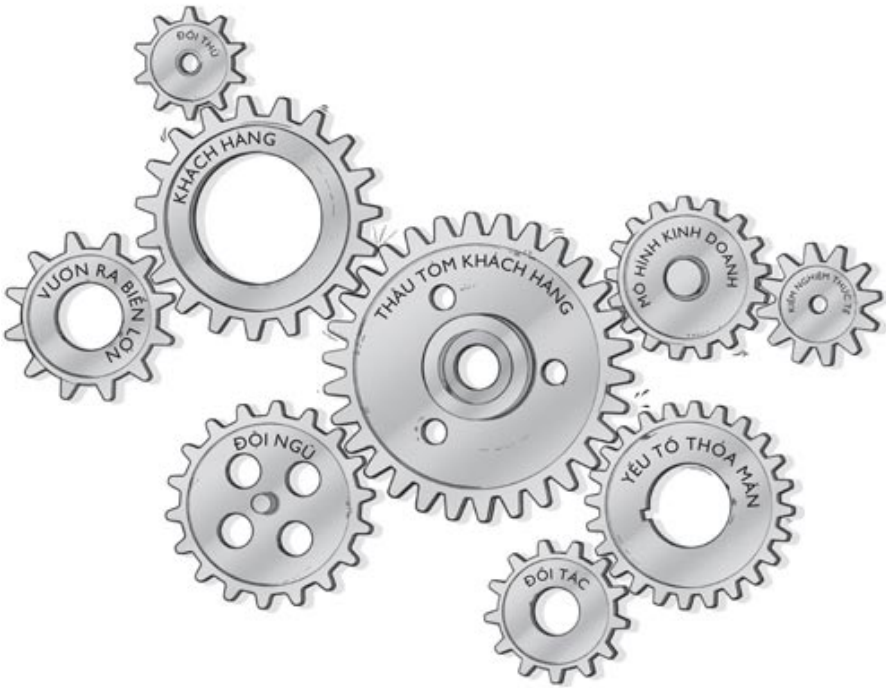
Grimes, John. Reality Check. US: Ten Speed Press, 1993.

Grimes, John. Fuzzy logic: Cartoons. US: J. Grimes, 1998.

Kawasaki, Guy. Reality Check: The Irreverent Guide to

Outsmarting, Outmanaging, and Outmarketing Your Competition. US: Portfolio Hardcover, 2008.

ĐỒNG BỘ HÓA CÁC BÁNH RĂNG



Collins, Jim and Hansen, Morten, T. Great By Choice. US: HarperCollins books, 2011.

Mullins, John. The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do before vvriting a business plan. US: FT Press, 2004.

Thông tin liên hệ

Thêm nguồn cảm hứng

Để biết thêm thông tin, vui lòng truy cập website: **www.gearupventures.com**. Nếu công ty bạn cần tìm hiểu thêm về tiềm năng của mô hình Gear Up hoặc mong muốn trở thành đối tác, hãy liên hệ với chúng tôi.

CÁC ĐỐI TÁC ĐANG SỬ DỤNG TÀI LIỆU NÀY BAO GỒM:

Stanford Center for Professional Development

Trung tâm nghiên cứu Stanford về Phát Triển Chuyên Nghiệp

Xin vui lòng liên hệ Paul Marca tại pmarca@stanford.edu để biết thêm thông tin.

Stockholm School of Economics

Trường Kinh Tế Stockholm

Xin vui lòng liên hệ Anders Richtnér tại anders.richtner@hhs.se để biết thêm thông tin.

Hoặc liên hệ Gear Up Ventures

Lena Ramfelt – một trong các tác giả của cuốn sách này – sẽ giúp bạn tìm được đối tác tốt:

lena@gearupventures.com

GHI CHÚ

_____

_____

ĐÃ ĐẾN LÚC BẮT ĐẦU TẠO DỰNG!

GEAR UP VENTURES ĐƯỢC THÀNH LẬP VỚI MỤC TIÊU GIÚP ĐỠ CÁC SINH VIÊN, DOANH NHÂN TIÊN PHONG, VÀ VÀ DOANH NGHIỆP TRÊN TOÀN CẦU ""GIẢI MÃ"" NHỮNG CƠ HỘI KINH DOANH MỚI HOẶC SẴN CÓ Ở MỌI CẤP ĐỘ. HIỆN TẠI, GEAR UP VENTURES ĐÃ XÂY DỰNG ĐƯỢC NỀN TẢNG CƠ BẢN CHO NHỮNG KHOÁ HỌC Ở CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC DANH GIÁ TRÊN THẾ GIỚI. DỰA TRÊN TRẢI NGHIỆM VÀ KIẾN THỨC CỦA NHIỀU DOANH NHÂN VÀ HỌC GIẢ, TRANG WEB ĐƯỢC THIẾT KẾ RẤT GẦN GŨI VÀ DỄ DÀNG TIẾP CẬN ĐỐI VỚI TẤT CẢ NGƯỜI TRUY CẬP: WWW.GEARUPVENTURES.COM

"NGUYÊN TẮC KINH DOANH RẤT ĐƠN GIẢN: HÃY CỐ GẮNG VÀ CHIẾN THẮNG!"

Hãy tiếp tục cuộc hành trình của bạn tại

WWW.GEARUPVENTURES.COM